

VYSOKÝ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra sportovního managementu

Komparace marketingu vybraných zahraničních a českých hokejových klubů

Comparison of marketing of selected foreign and czech ice hockey clubs

Student: Jiří Kreisinger

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jaroslav Stolařík

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student:

Jiří Kreisinger

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management.

Studijní obor:

6208R101 Sportovní management

Téma:

Komparace marketingu vybraných zahraničních a českých hokejových klubů
Comparison of Marketing of Selected Foreign and Czech Ice Hockey Clubs

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická část, metody výzkumu
 3. Analýza marketingu sledovaných hokejových klubů
 4. Komparace marketingu sledovaných hokejových klubů
 5. Shrnutí výsledků šetření
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2005. ISBN 80-248-0827-7.
DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2002. ISBN 80-248-0130-2.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

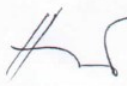
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

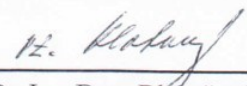
Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jaroslav Stolařík**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 11. 5. 2012

.....

Jiří Kreisinger

Poděkování

Velmi rád bych na tomto místě poděkoval panu Mgr. Jaroslavu Stolaříkovi za věnovaný čas, odborné rady a připomínky, čímž významně přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod	8
1.1	Charakteristika ledního hokeje.....	9
1.1.1	Některé vybavení nezbytné pro lední hokej	11
1.1.2	Historie ledního hokeje	12
1.1.3	Historie ledního hokeje na území ČR.....	13
1.1.4	Historie ledního hokeje na území Severní Ameriky.....	13
1.1.5	Herní styl.....	14
2	Teoretická část, Metody výzkumu.....	15
2.1	Vymezení teoretických pojmů.....	15
2.1.1	Management	15
2.1.2	Sportovní management:.....	17
2.1.3	Marketing	19
2.1.4	Sportovní marketing.....	20
2.1.5	Marketing služeb	21
2.1.6	Služby ve sportu	23
2.1.7	Marketingový mix ve službách	24
2.2	SWOT analýza	31
2.3	Metody výzkumu	32
3	Analýza marketingu hokejových klubů.....	36
3.1	HC Bílí Tygři Liberec	37
3.1.1	Fakta	37
3.1.2	Současná situace v klubu.....	37
3.1.3	Marketingové šetření- rozhovor manažerem:	38
3.2	HC Sparta Praha.....	44
3.2.1	Fakta	44
3.2.2	Současná situace v klubu.....	44
3.2.3	Marketingové šetření- rozhovor manažerem	45
3.3	New York Islanders.....	50
3.3.1	Fakta	50
3.3.2	Současná situace v klubu.....	50

3.3.3	Marketingové šetření- rozhovor s manažerem	51
3.4	Detroit Red Wings	57
3.4.1	Fakta	57
3.4.2	Současná situace v klubu	57
3.4.3	Marketingové šetření- rozhovor manažerem	58
4	Komparace marketingu vybraných klubů.....	64
4.1	Propagace klubu	64
4.2	Komunikace s fanoušky	66
4.3	Vstupenky	68
5	Shrnutí a návrhy	71
5.1	HC Slovan Liberec	71
5.1.1	Návrhy	71
5.2	HC Sparta Praha.....	72
5.2.1	Návrhy	72
5.3	New York Islanders	73
5.3.1	Návrhy	73
5.4	Detroit Red Wings	74
5.4.1	Návrhy	74
6	Závěr	75

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

SEZNAM ZKRATEK

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PŘÍLOHY

1 Úvod

Práce, kterou právě držíte v rukou se zaměřuje na porovnání marketingových strategií a preferencí zahraničních a tuzemských klubů ledního hokeje.

Jak lední hokej, tak i sport celkově v dnešní době prochází obdobím rozvoje, které úzce souvisí s moderním trendem snahy zvětšování množství volného času. Tento trend, značně zvyšující význam sportu, se v praxi týká jak zájemců, kteří se sportovních klání účastní přímo na území daného sportoviště, tak i diváků, sledující tyto události pomocí mediálních prostředků. Společným znakem obou skupin spotřebitelů je dostatečná spokojenost s nabízeným produktem, která je také cílem jednotlivých sportovních klubů.

Jak už bylo uvedeno v úvodních řádcích, v této práci bude roli produktu hrát nejrychlejší společenská hra lední hokej a nabízené služby s ní úzce související. Spotřebitelem jsou pak v tomto případě diváci.

Velmi důležitým faktorem pro zdravý rozvoj v jeho počátcích je v rámci přirozeného historického vývoje, spojeného s lokalizací klubu či jinými důležitými činiteli, dospět k takzvanému získání skalních fanoušků. Tito jsou časem, mimo jiné, za pomoci vyvíjené snahy klubu doplňováni o širší veřejnost, přičemž je neméně důležitá jejich spokojenost s organizací či službami souvisejícími s nabízeným produktem. Jedním z nejdůležitějších prostředků k dosažení výše uvedených cílů je bezesporu marketing. V našem případě sportovní marketing.

Cílem práce bude nezávislým šetřením porovnat rozdíly mezi způsoby, jakými české a zámořské kluby podporují prodej, jak se vyrovnávají s konkurencí např. v podobě ostatních sportů a také způsob, jakým komunikují se zákazníkem (v našem případě divákem).

V jednotlivých kapitolách šetření je práce zaměřena na tři základní body srovnání – Propagace klubu, Komunikace se zákazníkem – fanouškem a Vstupenky, kde je kladen důraz jak na distribuční, tak i na cenovou strategii.

Jako zástupce tuzemské a zámořské scény byli vybrány kluby s dlouhou tradicí a rozvinutou sítí marketingu. Konkrétně severoamerické kluby New York Islanders a Detroit Red Wings a dvojice českých klubů HC Sparta Praha a HC Bílí tygři Liberec.

Hlavním důvodem pro zvolení daného tématu je můj zájem o lední hokej a motivace v podobě důkazu, jak zvyklosti, tradice, kultura a způsob života v dané zemi, přímo či nepřímo působí na výběr marketingové strategie, či typu komunikace se zákazníkem.

1.1 Charakteristika ledního hokeje

Hrací plocha

Lední hokej, který je považován za nejrychlejší kolektivní sport světa, se hraje na hřišti pokrytém vodou v pevném skupenství- tedy ledem. Říká se mu jak kluziště, tak i ledová plocha a jeho rozměry se ve spojitosti s historickým vývojem liší. Zatímco kanadsko-americký rozměr je 61 x 26m, evropské hřiště je se svou velikostí 64 x 30m větší, s čímž souvisí i rozdílný způsob hry na těchto dvou kontinentech.

Hrací plocha pro lední hokej má zaoblené rohy a je ohraničena mantinely o výšce 117 - 122 cm. Při významných soutěžích musí být toto hrazení doplněno o plexisklo či ochranou síť, mimo jiné v oblasti za brankou (160 – 200 cm) tak, aby nedošlo k ohrožení přihlížejících diváků. Většina čar na ploše má červenou barvu a jsou široké cca 5 cm, přičemž brankové čáry jsou vedeny ve vzdálenosti 4 m od užších konců hřiště. Celá plocha je pak rozdělena do tří rovnoměrných zón - dvou obraných třetin a středního (neutrálního) pásma. Tyto zóny jsou od sebe odděleny 30 centimetrů tlustými modrými čarami, označujícími ohraničení obraného / útočného pásma. Červená – středová – čára rozděluje hřiště na dvě poloviny. Její význam je však v souladu s dnešními pravidly bezpředmětný. Pásma, ve kterém se nachází branka družstva, se nazývá

obránné, přičemž čára oddělující jednotlivé zóny se považuje vždy za součást toho pásma, kde se nachází kotouč. [17]

Na hrací ploše se také nachází 8 bodů pro vhazování, které jsou kruhové a mají průměr 60 cm. 4 z těchto značek jsou umístěny ve středním pásmu a jejich středy jsou vzdáleny 7 m od pomyslné podélné osy hřiště a 1,5 m od modrých čar. Body pro vhazování v obranných pásmech jsou také vzdáleny 7 m od osy hřiště, avšak 6 metrů od brankových čar. Střed těchto značek opisují kruhy o průměru 4,5 m vybavené čarami, které určují postavení hráčů při vhazování. Jak už bylo řečeno, na hřišti se nacházejí 2 branky. Tyto jsou umístěny uprostřed brankové čáry spojující rohy obranného / útočného pásma a disponují rozměry 1,22m (výška) na 1,83m (šířka). Branka je ohraničená třemi tyčemi a vyplněna sítí. Před brankou je umístěn modrý půlkruh, který zvýrazňuje území vyhrazené pouze pro brankáře. Při vstupu hráče do tohoto území se hra přerušuje, a v případě vsítní gólu z tohoto prostoru, se tento nepovažuje za platný.

Hokej se hraje s černým projektilem, neboli pukem či kotoučem (pro svůj tvar), který je vyroben z velmi tvrdého materiálu, a proto je zásah jím velmi nebezpečný. Aby se co nejvíce zabránilo riziku zranění, které vzniká při zásahu pukem či fyzickým střetem dvou hráčů, jsou sportovci v ledním hokeji vybaveni tzv. výstrojí, která mimo jiné zahrnuje také přilbu na ochranu hlavy.

Ledová plocha je v dnešní době v drtivé většině umístěna v hale, která umožňuje provozovat či sledovat tento sport bez ohledu na počasí, za stále stejného komfortu. [17]

Hráči a jiné zúčastněné osoby a délka utkání

Jak již bylo uvedeno, hokej je kolektivní sport. Utkání se v rámci reprezentace jednoho družstva může zúčastnit max. 20 hráčů a 2 brankáři. Týmy jsou standardně rozděleny do 3-4 tzv. formací, složených ze tří útočníků (pravý, střední, levý) a dvou obránců (pravý, levý). Tyto tzv. „pětky“ se v libovolných časových intervalech střídají, a to jak za hry, tak i během přerušení, na rozdíl od brankářů, kteří se střídají jen ve výjimečných situacích (taktika, zranění). Brankář může být v souladu s pravidly kdykoliv nahrazen hráčem do pole. Tento hráč však nemá práva brankáře, a proto je tento krok, kromě mimořádných situací, zpravidla nevýhodný. Každý hráč má pak na

zádech své číslo (max. 2 cifry). Kapitán má navíc na hrudi označení „C” (z anglického Captain) a jeho zástupci „A” (z angl. Assistant). Pouze takto označení mají právo požádat rozhodčího o výklad pravidel. [17]

Za činovníky utkání jsou považováni jak rozhodčí dohlízející na regulérnost utkání (2 hlavní, 2 čárový, video-rozhodčí, 2 brankový rozhodčí), tak i doprovodný štáb, do kterého můžeme zařadit časoměřiče, pořadatele či hlasatele.

Utkání v základní hrací době trvá 3x20 minut, přičemž jednotlivé třetiny jsou odděleny patnácti minutovou přestávkou. V případě nerozhodného výsledku po uplynutí této časové periody dochází k prodloužení, popř. samostatným nájezdům. Jeho délku či jiné podrobnosti stanoví zástupci jednotlivých soutěží.

Cílem celé hry je v souladu s pravidly dopravit puk do soupeřovy branky.

1.1.1 Některé vybavení nezbytné pro lední hokej

Hole neboli nástroje, které hráčům slouží k vedení puku či jeho vystřelení, prošli za řadu let, během kterých se hokej stal jedním z nejpopulárnějších sportů na planetě, řadou inovací.

Dříve byli hole z pravidla dřevěné, nicméně v dnešní době je dána přednost moderním materiálům zaručujícím maximální tvrdost při zachování co nejnižší váhy a ostatních herních vlastností.

Jelikož je hůl na konci ohnutá, rozlišujeme její rukojeť a čepel. Maximální povolené rozměry holí (pokud není uvedeno jinak) jsou: 163 cm (hůl) a 32 cm (čepel). V moderní době jsme si zvykli na takzvané zahnutí čepelí v závislosti na držení hole (levé, pravé). Toto zahnutí se nesmí od spojnice patky po konec čepele odchýlit o více než 1,5 cm. Brankářská hůl se od standardní -

hráčské liší rozšířenou spodní částí rukojeti a čepele. Toto rozšíření nesmí v žádném bodě přesáhnout 9 cm.

Brusle, obdobně jako hokejové hole mají v dnešní době jen málo společné s jejich původní verzí či technikou jejich výroby. Princip však zůstává stejný. Brusle se skládá z boty a nože. Rozlišujeme je na rychlobruslařské, krasobruslařské a hokejové.

Mezi další vybavení patří zejména jednotlivé chrániče celého těla, zajišťující komfort a bezpečí účastníků hry. [17]

1.1.2 Historie ledního hokeje

Historie ledního hokeje sahá podle vybraných referencí až do počátků 18. Století. Někteří historikové dokonce věří, že různé formy hokeje se objevili již v roce 1700 ve formě skotské a později také irské hry, která byla přezdívana Hurley. Původně se dění této hry odehrávalo na farmářských polích, a hráči, rozdělení do dvou družstev hrajících proti sobě, byli vybaveni dřevěnými holemi, kterými se snažili dostat míček do soupeřovy branky. V díle Thomase Chandlerase pak můžeme dočíst, jak mladí lidé ze střední školy Kings College v Novém Skotsku, které je jednou z provincií Kanady, kolem roku 1800 uspořádali turnaj v Ice Hurley, tedy Hurley na ledě. Objevují se však také názory, že hry podobné hokeji se hrály již dříve a to na zmrzlých evropských jezerech, ve státech jako je Francie či Velká Británie. Historikové zastávající tento názor zdůrazňují, že hra na ledě nazývaná „kolven“ (později přejmenovaná na „bandy“), se stala mezi Evropany populární již v 17. století, kdy se rozšířila z Anglie. Tato hra se nehrála s plochým kotoučem, nýbrž s kulatým balonkem a později byla přejmenována na „bandy“ hokej. [17]

Jak již bylo naznačeno v úvodu, druhá a neméně pravděpodobná teorie se přiklání k názoru, že původ tohoto sportu pochází z Kanady, kde se měl vyvinout z populární hry, tzv. vzdušného hokeje, který je mimo jiné považován za jakousi alternativu dnešního lakrosu. Vzdušný hokej tehdy patřil k hlavním sportům původních indiánských kmenů, mezi kterými byl známý jako

„baggageaway“. Od té doby se lední hokej těšil značné popularitě, díky které stále dochází k jeho evoluci či k zvyšování jeho společenského a kulturně- sportovního významu. O tomto faktu svědčí mimo jiné to, že se od roku 1920 každoročně koná Mistrovství Světa a v 4 leté periodě se od stejného roku tento sport vyskytuje také na Olympijských hrách.

1.1.3 Historie ledního hokeje na území ČR

Poté, co byla v roce 1918 stanovena prozatímní vláda, a Slovensko se připojilo k Čechám, aby společně vytvořili Československo, zažil hokej nespočet změn. Do té doby byla na našem území pouze jeho „bandy“ verze, která se hrávala také na ledě a s dřevěnými holemi, avšak namísto klasického puku byl použit míček. [17]

Po roce 1900 došlo k enormní popularizaci ledního hokeje, ve formě jak jej známe dnes a tento jev se nevyhnul ani tehdejšímu Československu. Pozvolna docházelo ke konfrontacím s ostatními státy, které však zpočátku byli spíše nešťastné. Nejčastější bylo měření sil s Německem a Francií, které ovšem naši zemi herně převyšovali. Tento fakt motivoval českou hokejovou základnu k rozvoji. V roce 1911 již český tým vybojoval první titul na menším turnaji, o devět let později dosáhl na svou první velkou medaili – bronz na Olympijských hrách v Antverpách, a v roce 1921 získali stříbro na Mistrovství Evropy. Tyto nemalé úspěchy předznamenaly úspěšnou cestu československého a později českého hokeje na vrchol. Mezi největší české úspěchy v novodobé historii patří vítěz na Turnaji století v Naganu či úspěchy na mistrovství světa v letech 1999 – 2002. Mezi zřejmě nejznámější české hráče patří Jaromír Jágr či Dominik Hašek, kteří výrazně proslavili český hokej v nejprestižnější hokejové lize světa NHL.[15]

1.1.4 Historie ledního hokeje na území Severní Ameriky

Jak již bylo poznamenáno v úvodu, území Severní Ameriky, či přesněji Kanady je chápáno jako jedno z rodišť ledního hokeje. I přesto, že některé prameny tento fakt vyvrací, nepochybné je, že se hokej na tomto území těší největšímu zájmu a to v celosvětovém měřítku. Také první vydání hokejových pravidel proběhlo na McGillově universitě v Montrealu. [6]

Kanada je také nejúspěšnější zemí v historii ledního hokeje. V dnešní době je v zemi více než půl milionu registrovaných hráčů, kteří se prohánějí po bezmála 11000 kluzištích. Na území Kanady je však pouze 6 z celkových třiceti klubů NHL, a to i přesto, že soutěž byla založena 22/11/1917 5- ti kanadskými kluby – Montreal Canadians, Ottawa Senators, Montreal Wanderers, Toronto Arenas a Quebec Bulldogs. Mezi legendy kanadského hokeje patří Wayne Gretzky, Mario Lemieux, Patrick Roy či Bobby Orr. Nejcenějším hokejovým klubem v hokejovém světě je pak Toronto Maple Leafs. Hokej má dodnes na území Kanady neuvěřitelnou popularitu se svou nejširší základnou. Ta je proto vnímána jako země zaslíbená tomuto sportu. [17]

Na území Spojených států se dle doložených podkladů hokej prvně hrál již v druhé polovině 19. století. Nová dimenze této hry však přišla až v roce 1904, kdy byla založena první profesionální liga. Stalo se tak v Michiganu a jmenovala se Pro Hockey League. První profesionální zápasy byly sehrány v roce 1906, ale i přes dobrou organizaci soutěž vydržela pouze 3 roky. V roce 1912 se totiž týmům ze Spojených států dostalo příležitosti bojovat společně s kanadskými týmy o pohár lorda Stanleyho v lize, která byla jakýmsi náznakem budoucí, poválečné NHL, založené v roce 1917. [5]

Na rozdíl od dominance sportu v Kanadě, se hokej na území USA musel potýkat se širokou konkurencí, kterou představují jiné, neméně populární sporty jako je americký fotbal, baseball či basketbalová NBA. Nejznámějšími hokejovými legendami této země jsou Bobby a Brett Hullovi, Chris Chelios či Mike Modano.

1.1.5 Herní styl

Co se herního stylu týče, je Kanadsko-americký hokej více náročný na fyzickou sílu, zatímco evropský hokej je považován spíše za technický. Toto se však s rostoucí mírou globalizace, spojené s přestupy hráčů v rámci celého světa prolíná. Výsledek herního projevu je tedy jakási kombinace fyzického a technického hokeje. Zmíněná globalizace nepochybně přispívá k atraktivitě tohoto sportu.

2 Teoretická část, Metody výzkumu

2.1 Vymezení teoretických pojmů

2.1.1 Management

Pojem management pochází se stejného anglického slova, jehož českým ekvivalentem je slovo „řídít“ neboli „vést“, a to především ve spojitosti s podnikovými činnostmi (výroba, prodej, vývoj, výzkum). Je důležité rozlišovat řízení podniku jako celku od řízení dílčích činností, které jsou jen střípky z celkové činnosti daného podniku.

V současné době je možné registrovat celou řadu definic, které se snaží co nejpresněji a nejvýstižněji tento pojem popsat. Z celé škály teorií mi přijdou jako nejpresnější následující výklady pojmu:

Terry a Rue například management popisují jako proces, nebo formu práce, pomocí které je vedena a usměrňována skupina lidí za účelem splnění stanovených cílů a předsevzetí, které byly stanoveny danou organizací. [7]

Podle Stonera je pak nejvýstižnější vymezení managementu jako procesu plánování, organizování, vedení a kontrolování snahy členů organizace (včetně použití ostatních zdrojů organizace) za účelem dosažení společně stanovených cílů. [14]

Je těžké stanovit, která z uvedených výkladů pojmu je přesnější, ale je zřejmé, že činnost managementu nese tyto znaky:

- 1) Proces vedení (systematické provádění daných úkonů)
- 2) Efektivní využívá dostupných zdrojů
- 3) Pracuje za pomoci využití ostatních pracovníků
- 4) Plní stanovené cíle

Jako shrnutí uvedených elementů můžeme management definovat jako proces, kterým manažer efektivně využívá dostupné zdroje organizace za účelem splnění jejich cílů při co nejnižších nákladech a co největším možném zisku. [2]

Jak bylo uvedeno, management je, zjednodušeně řečeno, řízení skupiny lidí. K této činnosti však může docházet na různých úrovních, které jsou rozděleny následovně:

- Top management (dlouhodobá strategie)
- Middle management (řízení operativních činností)
- First-line management (řízení každodenních činností)

Bez ohledu na uvedené úrovně je však mimo profesní kvality důležité, aby manažer/ka disponoval/a také lidskými kvalitami, které jsou důležité jak pro práci s kolektivem, tak hlavně pro jeho vedení.

Ať už se jedná o kterýkoli z dílčích procesů managementu (plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí, kontrola), vždy by měli být zachovány tzv. 4E:

- Účelnost (effectiveness)
- Účinnost (efficiency)
- Hospodárnost (economy)
- Odpovědnost (equity) [3]

Tyto zásady jsou klíčové k maximalizaci zisku, který patří k hlavním ukazatelům úspěšnosti činnosti manažera.

Jako rozhodující se z pohledu vedení stávají tzv. dílčí činnosti manažera, ze kterých se management jako celek skládá. V praxi to znamená, že pokud dojde k pochybení v jedné z těchto činností, je přímo ohrožen celkový úspěch manažera, potažmo celkový úspěch dané organizace. Tyto procesy, z nichž se řízení skládá, nejlépe vystihuje tzv. „Koncepce 7S“, která je založena na vzájemné podmíněnosti jednotlivých úkonů manažerské práce:

- 1) Strategie (strategy) – zvolená strategie pro vedení organizace, vymezení cílů a výběr nejvhodnější „cesty“ jak tyto cíle naplnit
- 2) Struktura (structure) – jednotlivci, kteří nesou podíl na zrealizování manažerských funkcí
- 3) Spolupracovníci (staff) – snaha vytvořit přátelské prostředí při zachování tzv. „zdravé“ konkurence
- 4) Systémy řízení (systems) – metody, přístupy či techniky, jakými jednotlivý manažer vede organizaci.
- 5) Sdílené hodnoty (Shared values) – uvědomění společných cílů na všech úrovních dané organizace
- 6) Styl manažerské práce (style) – styl, jakým jednotliví manažeři vedou danou organizaci
- 7) Schopnosti (skills) – jednotlivé znalosti, dovednosti a schopnosti manažera. [3]

2.1.2 Sportovní management:

Tato varianta managementu, jak lze management ve sportu definovat, už řadu let neodmyslitelně patří k chodu sportovních klubů. Současný sportovní průmysl je komplex, skládající se z finančních, legislativních a sportovních složek, které jsou účelně řízeny vedoucími pracovníky-managementem. Potřeba tvorby vedoucího oddělení vznikla souběžně s vývojem sportu v posledních cca. 150 letech, a je třeba dodat, že tato evoluce stále probíhá. Aplikace klasického managementu na pole sportu se zdá být komplikovaná, avšak tento fakt může být jen zdánlivý, jelikož se v dnešní době sportovní instituce chovají spíše jako běžné podniky- tedy jsou ziskově orientované.

I přesto však existují aspekty, které odlišují klasickou podobu řízení v podnikání od jejího ekvivalentu ve sportu:

- Sportovní marketing
- Podnikání ve sportu
- Zaměstnání v průmyslu, který vyrábí sportovní zboží [3]

Také v datování vzniku managementu v podnikání a jeho podoby ve sportu panují nejasnosti, jelikož vedení klubu bylo již od pradávna jakousi přirozenou činností, která pouze čekala na pojmenování.

Podle Mandella byl poprvé termín Sportovní management použit v Anglii, kam také vedou stopy ke vzniku většiny západních sportů, jako jsou fotbal, hokej či například baseball. S postupem času si sportovní organizace vyžádala díky svému objemu rozdělení do různých struktur, které se stali i páteří současného rozdělení.

Mezi hlavní a nejběžnější struktury sportovního managementu patří ligy, kluby a profesionální turnaje. Tato rozdělení pomáhají manažerům k snadnější a přehlednější organizaci sportu, a slouží také jako základní stavební kameny mnoha dnešních sportů.

S postupným vývojem a popularizací sportu je zřejmé, že v posledních letech dochází k rozšiřování a zdokonalování sportovního managementu také na akademickém poli k čemuž vedl rostoucí rozsah, náročnost a zodpovědnost spojené s řízením klubu. Uvedené faktory přispěly k rostoucí potřebě školených a trénovaných profesionálů v oblasti sportovního managementu.

Zmíněná potřeba je jakousi odpovědí na stále rostoucí význam sportu ze sociálního hlediska, a je zřejmé, že tento vývoj se ani zdaleka neblíží ke svému konci, a jak evoluce sportu celkově, tak i evoluce struktur jeho managementu ilustruje, že dnešní manažeři musí při vedení jejich sportovní organizace disponovat značnou dávkou kreativity. Toto tvrzení předurčuje fakt, že úspěšným sportovním manažerem se můžou stát jen jedinci, kteří jsou schopni pružně reagovat a adaptovat se na měnící se status jejich sportovního odvětví ve společnosti. [15]

2.1.3 Marketing

Jak stojí v díle Kotlera a Kellera „Marketing a Management“, marketing často patří k hlavním mostům mezi nápadem a jeho finančním zhodnocením. Finanční, účetnické a další obchodní aktivity nebudou nikdy dostatečně doceněny bez odpovídající marketingové snahy. Jako nejdůležitější předpoklad pro úspěch společnosti je často uváděna poptávka po produktu, či službách nabízených společnostmi, kterou se snaží marketing podporovat.

I když má vliv marketingu proměnlivý charakter, je nepochybně Achillovou patou obchodního úspěchu většiny minulých, současných i budoucích světových společností. [10]

Kotler popsal marketing jako společensky řídicí proces, kterým jednotlivé subjekty trhu dosahují svých obchodních cílů za pomoci produkce, nabídky a směny výstupů produkce s produkty ostatními.

Další definice popisují marketing jako informační proces, při kterém dochází k zmapování potřeb zákazníka, které slouží jako vodítko pro realizaci produktu, o který bude na trhu zájem a potažmo podporu jeho prodeje.

Zjednodušeně lze tedy říct, že marketing je prostředkem, pomocí kterého firma hledá potencionální zákazníky, vymezuje svůj odbytový trh a dokáže jej ovlivňovat a působit na něj podle svých aktuálních potřeb, a je tím pádem, jak soubor aktivit realizovaných v rovině určité organizace, tak i sociální proces, který ovlivňuje naši společnost. Důležité je proto rozlišovat dvě úrovně marketingu. [7]

- 1) Mikro-marketing- operuje v rovině jednotlivých společností, kde se snaží co možná nejpřesněji předpovídat potřeby zákazníků, a to jak současných, tak i potenciálních, tedy budoucích. Jedná se také o určité řízení toku produktů od výrobce k zákazníkovi, a o to, aby tyto produkty maximálně uspokojily potřeby klienta. Jako základní cíl mikro-marketingu je tedy vymezena rovnováha mezi produkcí a poptávkou organizace či podniku, naplnění jejich stanovených cílů, a uspokojení potřeb jednotlivých zákazníků. [9]

- 2) Makro-marketing- naopak vnímá ekonomiku jako celek. A snaží se o rovnováhu mezi poptávkou a nabídkou určitých produktů, která je brána jako ideální stav trhu. K dosáhnutí tohoto cíle využívá marketing různé techniky výzkumů, které mapují současné potřeby společnosti, ale také to, který trh je přesycen, či naopak nedostatečně pokryt. Základním cílem makro-marketingu je tedy dosahování cílů společnosti jako celku. [9]

2.1.4 Sportovní marketing

Tato specifická forma marketingu se vyvinula celkem nenápadně ruku v ruce s postupnou popularizací sportu a již výše zmiňovaným trendem zvyšování volného času, na něž byl sportovní marketing reakcí. Každý se najednou snažil nabízenými službami a jejich kvalitou přilákat na svou stranu co nejvíce příznivců, z jejichž přízně danému klubu se postupně stala tradice. Stejně jako tento vývoj základny zákazníků (které ve sportu představují příznivci) a jejich potřeb se vyvíjela a měnila také snaha klubů na tyto faktory reagovat.

V dnešní době je Sportovní marketing ovlivňován dvěma hlavními proudy. Prvním je marketing sportovních produktů a služeb, jež jsou směřovány přímo ke spotřebiteli, a tím druhým je marketing jako sportovní reklama.

I když se sport objevoval také v upoutávkách na produkty, které se sportem jen zdánlivě souvisely (reklama na pivo), o primárním cíli sportovního marketingu nebylo pochyb. Jeho hlavním posláním jsou záležitosti z oblastí týkajících se širokého spektra kroků, od kterých se odvíjí spokojenost fanoušků. Od komunikace přes nabízené služby v areálu sportovního oddílu a jejich dostupnost, až po jejich pocit bezpečí na stadionu.[13]

Je třeba také zdůraznit, že k hlavním trendům moderní doby patří angažovanost klubů v podnikatelské činnosti, která slouží jako jakýsi pomyslný „ most “ ke generaci finančních prostředků, bez kterých by si chod klubu šlo jen stěží představit. Tento fakt se především odráží

ve strukturalizaci klubů, které jsou čím dál častěji vedeny jako obchodní společnosti, či občanská sdružení.

Pro sportovní kluby je také klíčové uvědomění, že je třeba vynaložit nemalé finanční prostředky za účelem propagace klubu, udržení současných, popřípadě přilákání nových příznivců. Za tímto účelem vznikly mimo jiné i v mnou porovnávaných klubech marketingové oddělení, které se těmito otázkami zabývají, a snaží se na současné trendy či potřeby co nejefektivněji reagovat. [4]

2.1.5 Marketing služeb

Význam služeb zaznamenává v posledních letech strmý růst a důvodů pro tuto skutečnost je hned několik. Jako hlavní hnací motor služeb je nepochybně považován trend zvyšování volného času a vynaložených finančních prostředků na jeho hodnotné využití.

S růstem těchto faktorů souběžně roste řada dalších elementů s nimi spojených a jedním z nich je právě marketing služeb. Hlavní význam marketingu služeb dnešní doby spočívá v jakési diferenciaci od konkurence. Při přesycenosti trhu a široké škále podniků nabízejících totožný fyzický výrobek za totožnou cenu, jsou rozhodující právě nabízené (byť doplňkové) služby a servis, na které s koupí daného výrobku spotřebitel získá právo.[11]

Podle Kotlera a Kellera (1991, str. 490) je služba „činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je naprosto nehmatatelná a nevytvoří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“

Z tohoto tvrzení je zřejmé, že služba ne vždy souvisí s fyzickým výrobkem, ale může být také vnímána jako jedinečný produkt. Pro lepší pochopení a rozlišení tohoto pojmu od fyzického produktu, byly vymezeny některé vlastnosti, které služby charakterizují. Některé více či méně souvisejí s marketingovou strategií:

1. Nehmatatelnost:

Na rozdíl od fyzických produktů nelze službu uchopit ani se jí dotknout. Úskalí této vlastnosti spočívá v tom, že nelze předem vyzkoušet, ochutnat ani prohlédnout.

Jako dobrý příklad poslouží například služba plastického chirurga, jehož výsledek práce nelze předem přesně určit. Nejpřesnějším kritériem výběru jsou tedy reference, na rozdíl od fyzického produktu, kde hraje roli hlavně vlastní dojem založený na smyslovém vnímání.

2. Neoddělitelnost:

Pro služby je také příznačné, že jsou neoddělitelné od svého producenta. Tato situace je zapříčiněna současnou produkcí a spotřebou služby.

3. Proměnlivost:

Tato vlastnost služeb závisí hlavně na tom, kdo službu provozuje, na místě kde je tato služba poskytována, a také na načasování poskytnutí daného servisu.

4. Pomíjivost:

Tato vlastnost charakterizuje nemožnost skladování či uchovávání služby, která je současně tvořena i spotřebována. Tento krok je dobře znám poskytovatelům či zprostředkovatelům služeb. Pro zákazníka je tato vlastnost často problematická.

Jako příklad můžeme uvést cestovní ruch, kdy často musíme zaplatit např. za let, kterého se z jakéhokoli důvodu nemůžeme zúčastnit.

Jak už bylo naznačeno v úvodu této podkapitoly, na trhu se objevuje řada typů služeb, které mají rozdílnou důležitost či charakter. Právě podle těchto znaků dělíme služby do čtyř základních kategorií:

1. **Pouze fyzický produkt** – jedná se o službu, která spočívá pouze v nabídce výrobku a nezahrnuje žádné s tím související služby.

2. **Fyzický produkt doprovázen službami** – je to nabídka fyzického produktu doprovázená službou, na kterou má zákazník v případě koupi produktu právo. Tato varianta služby je často spojována s technologicky složitějšími výrobky, které přítomnost služby vyžadují.
3. **Služba doprovázena drobnými fyzickými výrobky** – tato situace nastává ve snaze odlišit nabídku služeb od konkurence tzv. podpůrným produktem, kterým se služba často liší od jejich ostatních provozovatelů na trhu. Hlavním úkolem fyzického produktu je v tomto případě podpořit prodej.
4. **Pouze čistá služba** – nabídka pouze jedinečné služby souvisí často s její jedinečností. Do této skupiny služeb patří např. práce psychologa, právníka atp.[10]

2.1.6 Služby ve sportu

Trh služeb ve sportu je velmi specifický. Existují například podniky specializující na výrobu a prodej sportovního zboží, stavební podniky, či například služby specializující se pouze na sport. Bez nadsázky lze říct, že sport má trh sportovních produktů, které ve většině případů představují služby (od sportovních soutěží, přes aktivity pro volný čas až po služby které souvisí s prodejem sportovního zboží). [17]

I přes svou specifičnost nejsou sportovní služby všechny základní znaky, kterými se vyznačují služby obecně. Z pohledu marketingu, je však třeba vysoká obezřetnost při zvolení vhodné strategie na podporu jejich prodeje.

2.1.7 Marketingový mix ve službách

Marketingový mix slouží jako základní nástroj pro zvolení adekvátní marketingové strategie. Tento koncept se skládá ze čtyř základních bodů tzv. 4P:

- Produkt (výrobek, nebo služba)
- Price (cena)
- Place (distribuce)
- Promotion (propagace, komunikace)

2.1.7.1 Produkt

Výrobek neboli produkt, zastává nepochybně nejdůležitější pozici ze všech nástrojů marketingového mixu. Pokud bychom marketingový mix měli přirovnat k domu, pak by produkt zcela jistě představoval základy, bez kterých se, stejně jako marketingový mix bez produktu, dům zcela jistě neobejde.

Je třeba připomenout, že produkt neboli výrobek, nelze brát pouze jako fyzický produkt, ale toto označení je příznačné pro cokoli, co lze považovat za „nabídnutelné“ na trhu.[9]

Jelikož v mé práci zkoumám marketing hokejových klubů, našim pomyslným produktem budou služby, u kterých je vzhledem k jejich nehmotnému charakteru velmi důležitá jejich kvalita. Jelikož není možné si službu vyzkoušet dopředu, zvolení jejího poskytovatele často závisí právě na kvalitě jejich marketingového mixu, či na referencích, které nám poskytnou ostatní lidé.

2.1.7.2 Cena

Cena u služeb má na rozdíl od stejného kritéria u zboží odlišný charakter. Zatímco u zboží hraje cena hlavní roli především při první koupi, u služeb se tento faktor stává rozhodující až po opakované zkušenosti. Tato skutečnost je dána, jak bylo uvedeno, charakteristickou vlastností služeb, která spočívá v jejich současné tvorbě a spotřebě, a také nedostupnosti otestování předem.

Lze tedy tvrdit, že cena služby je na první pohled pro potenciálního zákazníka přímo úměrná s očekávanou kvalitou. (pokud neuvažujeme vliv případných referencí)

Cena a její politika je v rukou marketingových odborníků velmi silným nástrojem, jehož prostřednictvím jsou schopni pružně reagovat na situaci na trhu. Je třeba si uvědomit, že její výše nemusí být vždy znázorněna v peněžních prostředcích (barterové trhy), ale vždy vyjadřuje hodnotu daného zboží nebo služby na trhu.

Faktory ovlivňující cenu:

Bylo již uvedeno, že cena je vyjádřením hodnoty daného produktu v určitém časovém úseku. Její stanovení vzniká přímo na trhu vzájemným působením vztahu nabídky a poptávky.

- Tvorbu ceny přímo ovlivňují následující skupiny faktorů:

1. Vnitřní:

Jsou to takové faktory, které může organizace přímo ovlivnit (konkurenční boj, strategie, poptávka, atd.)

2. Vnější:

Mezi tyto faktory patří zejména skutečnosti, které jsou nepřímo ovlivnitelné danou organizací, ale i přesto mají nesporný vliv na tvorbu ceny (náklady, maximalizace zisku, cíle organizace)

Tvorba ceny

Určení tržní hodnoty daného produktu (služby) je poměrně komplikované a jak už jsem uvedl, závisí na mnoha faktorech. V marketingu existují tři metody, za pomoci kterých se cena stanovuje:

1. Nákladově orientovaná metoda: stanovení ceny touto metodou spočívá v přičtení požadovaného zisku k nákladům produktu. Zjednodušeně lze tento způsob vyjádřit následovně:

$$\text{cena} = \text{náklad} + \text{zisk}$$

2. Metoda orientovaná na poptávku: tento způsob je založen na hodnotě, kterou pro zákazníka daný produkt představuje. Tuto skutečnost lze odvodit z poptávky, kterou rozdělujeme na dvě podskupiny:

- Pružná poptávka: tato poptávka je velmi citlivá na výkyvy ceny. Při jejím poklesu se zájem o daný produkt výrazně zvýší (vyšší tržby) a při jejím zvýšení je tomu právě naopak (nižší zisk).
- Nepružná poptávka: reakce na změny ceny není u tohoto typu poptávky tak citlivá. Určité výkyvy jsou zaznamenatelné, ale nejsou ani zdaleka tak značné jako u poptávky pružné.

3. Metoda orientovaná na konkurenci: nejběžnější výskyt této metody je zaznamenatelný převážně v oblasti oligopolní konkurence, kde se její účastníci přímo navzájem ovlivňují mimo jiné i změnami cen. Tento způsob stanovení ceny je velmi jednoduchý, avšak jeho využití není příliš časté.[9]

2.1.7.3 Distribuce

Pojem distribuce vyjadřuje cestu zboží či služby od producenta na straně nabídky ke konečnému zákazníkovi na straně poptávky. Pro stanovení nejvhodnějšího distribučního mixu či strategie, je klíčové zvážit jeho jednotlivé nástroje:

- Distribuční cesty
- Distribuční mezičlánky
- Distribuční systémy
- Fyzickou distribuci

➤ Distribuční cesty:

Pokud se jedná o dodání zboží přímo mezi výrobcem a konečným zákazníkem bez využití tzv. mezičlánků (maloobchodníci, prostředníci), mluvíme o bez úrovně (přímé) distribuci, v opačném případě se jedná o distribuci víceúrovňovou (nepřímou).

Za nástroje přímého marketingu považujeme:

- Prodej na vlastních prodejnách
- Podomní prodej
- Prodej pomocí automatů
- Přímý marketing (telemarketing, zásilkový prodej)

Ve více úrovněm marketingu naopak dochází k přenesení náležitostí spojených s prodejem na prostřední články (tzv. mezičlánky). Výrobce tedy jen vyrábí, zatímco o distribuci zboží či služby ke konečnému zákazníkovi se stará libovolný počet prostředníků. Podle počtu mezičlánků rozlišujeme, zda se jedná o:

- Jednoúrovňovou distribuci
- Dvou úrovňovou distribuci
- Tříúrovňovou distribuci

-

➤ Distribuční mezičlánky:

Distribuční články mít odlišnou podobu. Zpravidla existují 3 druhy:

- Prostředníci (nakupují zboží za účelem dalšího prodeje)
- Zprostředkovatelé (vyhledávají vhodné odběratele daných služeb či výrobků)
- Podpůrné distribuční mezičlánky (reklamní agentury)

➤ Fyzickou distribuci

➤ Distribuční systémy

Po vyhodnocení uvedených složek distribučního mixu a analýze nabízeného zboží či služby a jejího trhu, je důležité zvolit co nejefektivnější strategii – distribuci (Intenzivní, Výlučná, Selektivní), která je klíčem k úspěchu. [9]

2.1.7.4 Komunikační mix (promotion)

Tento pojem je často mylně zaměňován s pojmem reklama, který je však pouze jedním z dílčích složek toho komplexu. Komunikační mix představuje soubor nástrojů, které se snaží jakýmkoli způsobem stimulovat potenciálního či současného klienta ke koupi nabízeného produktu (zboží nebo služba). Za základní prostředky k dosažení uvedeného cíle považujeme:

- Reklamu
- Podporu prodeje
- Osobní prodej
- Public Relations

Reklama

Jak definuje Kintl a spol. ve své publikaci „Marketing podle trhů“, reklama je „jakoukoli placenou formou neosobní prezentace a podpory myšlenek, zboží a myšlenek určitým sponzorem. Základní vlastností reklamy je její veřejný charakter, díky němuž působí současně na velké množství lidí, kterým je prostřednictvím reklamy interpretováno sdělení v ní se ukrývající.

Zda bude reklama efektivní, závisí na způsobu, jak lidé zprávu skrytou v reklamě dekódují. Teorií reklamy se mimo řady sociálních věd zabývá také „Teorie médií“.

Rozlišujeme 2 základní formy reklamy:

- Podle životního cyklu produktu:
 - zaváděcí
 - přesvědčovací
 - připomínací
- Podle objektu reklamy
 - výrobová
 - institucionální

Podpora prodeje

Tento nástroj komunikačního mixu, který se stal fenoménem hlavně v posledních letech, kdy lze jeho správným využitím velmi efektivně a hlavně rychle přilákat na svou stranu velké množství zákazníků, se vyznačuje třemi základními vlastnostmi:

- Záměrně přitahuje pozornost potenciálních zákazníků a poskytuje informace směřující k zakoupení nabízeného produktu

- Často je jeho součástí nějaká výhodná akce, či sleva, a to jak finanční, tak i v podobě ostatních materiálních výhod.
- Jejím cílem je minimalizovat rozhodovací proces potenciálního zákazníka a přijmout ho k okamžitému rozhodnutí.

Typickými příklady prostředků podpory prodeje jsou:

- Slevy za hromadný odběr
- Kupóny
- Množstevní slevy
- Dárky, atp. [9]

Osobní prodej

Stejně jako ostatní nástroje komunikačního mixu a marketingu vůbec, je i tento prvek velmi silnou zbraní v rukou odborníků a profesionálů v oblasti marketingu. Dle mého názoru se jedná o prostředek vůbec nejsilnější. Tomuto faktu nejvíce nasvědčuje, že zde nejčastěji dochází k tzv. face-to-face komunikaci mezi oběma stranami trhu - nabídky a poptávky.

Nevýhodou tohoto typu prodeje jsou však na rozdíl od reklamy vysoké finanční náklady a možnost působit jen na minimum potenciálních zákazníků v daný okamžik. Uvedenými skutečnostmi lze proto tento nástroj zařadit spíše do kvalitativní (budování preferencí) než kvantitativní (množství podaného zboží) podpory prodeje. Této variantě marketingu se z pozice zákazníka jen velmi špatně vzdoruje. [9]

Public relations

Poslední složkou zahrnovanou do komplexu nazývaný komunikační mix jsou Public relations. Tento pojem je po překladu z angličtiny synonymem pro vztahy z veřejností. Tento nástroj má

také některé vlastnosti, na kterých je založen, vyznačován a kterými se odlišuje od ostatních nástrojů komunikačního mixu:

- Články v tisku působí důvěryhodněji než cílené reklamy ve stejné podobě
- Zprávy se prostřednictvím médií dostanou ke konečnému příjemci spíše jako sdělení, než ve formě ziskově orientované reklamy
- Propagace firem má obrovský vliv na veškeré zboží jejich produkce

Specifičnost tohoto nástroje komunikačního mixu je tedy skryta v jeho záměru podporovat jméno celé organizace a nikoli jediného výrobku či dané služby. Tato podpora se pak, jak už bylo uvedeno, promítne do jejich celkových zisků, na kterých image firmy bezesporu závisí. [9]

2.2 SWOT analýza

SWOT analýza je nejběžnější prostředek, sloužící celkové analýze organizace, včetně vymezení pozice na trhu, a odkrytí potenciálního základu pro vytyčení budoucích cílů. Za její pomoci dochází k vykreslení marketingové strategie na příští období, a snaze eliminovat negativní vlivy, které tato analýza definuje. Její název S-W-O-T je složen z počátečních písmen které po překladu z angličtiny vymezují 4 oblasti, na které se tento nástroj zaměřuje. Jedná se o dva interní a dva externí ukazatele:

- Interní:

- Silné stránky (strenghts):

Jedná se o stránky, ve kterých organizace dominuje, a ve kterých převyšuje konkurenci. Bez nadsázky lze říct, že se jedná o případný základ v cestě za vytyčenými cíly.

- Slabé stránky (weaknesses):

Tento oddíl analýzy je naopak věnovat skutečnostem a vlivům, které je třeba zlepšit, či eliminovat. Jejich ignorace by v budoucnu mohla vést až k narušení stanovené strategie.

- Externí:

- Hrozby (threats):

Jedná se o potenciální či současné negativní vlivy, které ovlivňují chod organizace zvenčí. Jedná se o nepříznivé okolí podniku, či situaci na trhu, která nepřímo ovlivňuje výsledky podniku. Cílem každé organizace je tyto vlivy odstranit či eliminovat.

- Příležitosti (opportunities):

Využitím příležitostí se otevírají vyhlídky na lepší využití dostupných zdrojů a také posun, či zesílení pozice dané organizace na trhu. Jejich a rozpoznání a vytyčení je rozhodující pro vymezení marketingové strategie.

[1]

2.3 Metody výzkumu

Prioritními cíli marketingového výzkumu je plánování, analýza a později vyhodnocení výsledku šetření, které jsou cestou k řešení daného marketingového problému, či k určení tržní konkurenceschopnosti dané organizace. Na základě dosažených výsledků tohoto výzkumu je možné (mimo jiné) provést také komparaci marketingu jednotlivých organizací. O něco podobného se pokusím i v mé práci, která se, jak jsem již uvedl, týká mezinárodním srovnáním marketingu vybraných hokejových klubů.

Metody marketingového výzkumu se ve vztahu k charakteru problému liší a mohou mít dvě podoby:

- **Kvantitativní:**

Tato metoda slouží ve většině případů k řešení nepříliš specifických problémů. Vyznačuje se, jak již vyplynulo z názvu, větším množstvím respondentů. Jejím výsledkem je obvykle statistické zpracování provedeného sběru dat a jeho vyhodnocení, které může vést například k analýze či srovnání.

➤ Mezi kvantitativní metody výzkumu patří například:

- **Osobní rozhovory:**

Jsou vedeny prostřednictvím tazatelů v určitých prostředích (domácnost, pracoviště, ulice) dle cílové skupiny. Jejich výhodou je možnost kladení složitějších dotazů a případná nápomoc jejich správnému pochopení tázaným jedincem za použití pomůcek (např. obrázků).

- **Ankety:**

Tento typ šetření představuje písemné dotazování. Největší slabinou této metody je malá návratnost vyplněných dotazníků, která zpravidla nepřekročí 30%. Pro zvýšení počtu navrácených a vyplněných dokumentů tazatelé často využívají motivačních prvků v podobě drobných dáreků či možností účasti v různých soutěžních slosováních.

- **Dotazníky:**

Je jednou z nejpoužívanějších způsobů kvantitativního výzkumu, ale také jednou s nejnáročnějšími na počet respondentů, u kterých není prvořadá jejich odbornost ve zkoumaném oboru. Dotazník se skládá z otázek, které musí být srozumitelně položeny a musí na ně existovat jednoduchá odpověď (většinou možnosti výběru možností Ano - Ne, atpd.) Jeho

výsledek je obvykle statisticky zpracován. Tato forma šetření je často použita ve spojení s komunikačními technologiemi (internet, telefon). [12]

- **Pozorování:**

Tato metoda je aplikovatelná v obou případech marketingových výzkumů a patří mezi nejstarší způsob výzkumu. Je založen na systematickém sledování vytyčeného objektu šetření. Má dvě podoby:

➤ **Přímé pozorování:**

- Pozorovatel je ve styku s pozorovaným cílem.

➤ **Nepřímé pozorování:**

- Mezičlánkem mezi pozorovatelem a pozorovaným objektem je výpověď třetí osoby. [8]

• **Kvalitativní:**

Tato metoda marketingového výzkumu je naopak využívána ve spojení s problémy či analýzami hlubšího charakteru. Výsledky této metody můžeme označit jako odborné hodnocení dané situace, a to i přesto, že se do výzkumu zapojuje jen omezené množství respondentů, zpravidla odborníků ve zkoumaném oboru. Interpretace výsledků tohoto typu šetření většinou zahrnuje odpovědi na otázky proč, a jakým způsobem něco funguje.

➤ Mezi kvalitativní metody výzkumu zahrnujeme:

- **Hlubkový rozhovor:**

Hlubkový rozhovor je jedinečnou technikou marketingového výzkumu, kde je v nejlepším případě v roli tazatele psycholog, jehož snahou je vytvořit vhodnou atmosféru, která respondenta motivuje k podrobné a otevřené diskuzi na téma, kterým se výzkum zabývá.

- **Skupinový rozhovor**

Tento typ šetření se většinou odehrává v rámci skupiny lidí a je veden moderátorem. Jeho výhodou je uvolněná atmosféra. Tato metoda šetření je často využívána jako test před uvedením daného produktu na trh.

- **Projektivní techniky**

Tato technika vyžaduje odbornou přípravu tazatele. Jako příklad můžeme uvést testy asociací vhodných slov či doplňování vět. [12]

Ve své práci jsem si jako hlavní způsoby šetření spojené se získáváním, analýzou, zpracováním a vyhodnocením informací zvolil metody pozorování a hlubkového rozhovoru, který jsem prováděl přímo s vrcholovými manažery marketingu srovnávaných hokejových klubů: Robem Mattinou (Detroit Red Wings), Kerry Cornilsem (New York Islanders), Tomášem Zetkem (HC Sparta Praha) a Markétou Kučerovou (HC Bílí Tygři Liberec), a to nejčastěji prostřednictvím video hovorů, které mi přišli s ohledem na vzdálenost srovnávaných objektů jako nejvhodnější. Důvodem výběru právě těchto klubů byla podobnost jejich postavení jak v jednotlivých soutěžích, tak i na místních trzích a v neposlední řadě jejich rozvinutá marketingová síť.

Pozorování pak bylo zaměřeno na fungování jednotlivých klubů na trhu a v podvědomí diváků.

Díky osobnímu zájmu byly dlouhodobě sledovány jak jednotlivé organizace, tak i obě soutěže, kterých se jednotlivé kluby účastní.

3 Analýza marketingu hokejových klubů

Jak už naznačuje téma práce, cílem bude porovnat marketing vybraných českých a zahraničních hokejových klubů. Snahou bylo, vybrat ty nejatraktivnější zástupce těchto dvou skupin s přihlédnutím na zajímavost a skutečné kontrasty plynoucí z mnoha různých faktorů, mimo jiné i z kultury a historie tohoto sportu v dané zemi. Po dlouhém rozmýšlení byli vybráni, jak už bylo uvedeno v úvodu práce, kluby české Extraligy – Bílí tygři Liberec a Sparta Praha, a kluby ze Spojených států hrající severoamerickou NHL – Detroit Red Wings a New York Islanders.

V prvních řádcích tohoto oddílu budou jednotlivé kluby představeny nejprve v krátkém bodovém systému, zobrazující fakta, a poté přiblížína jejich současnou situaci.

V druhé polovině charakteristiky jednotlivých klubů dostanou prostor informace, které byly, v některých případech, dost složitou cestou získány od vrcholových manažerů marketingu srovnávaných klubů.

Šetření bylo dále rozděleno do třech bloků zabývajících se různými stránkami marketingu jednotlivých klubů. Tyto bloky nesou jména: Propagace klubu, Vstupenky a Komunikace s fanoušky, které lze charakterizovat jako skupinu lidí podporující stejný klub a subjektivně hodnotící předvedený výkon svého týmu. Tito lidé pocházejí z různých oblastí, avšak co se týče spojitosti s danou organizací, zde mají stejné práva jako ostatní příznivci. Je zřejmé, že zvyky těchto skupin se mění ruku v ruce s kulturou dané země, kupní silou (ekonomickou situací v dané zemi), či například v závislosti na tom, o jaký sport se jedná.

Informace shromážděny ke každému bloku pomocí rozhovoru s uvedenými manažery budou doplněny krátkým komentářem, a mimo jiné na jejich základě bude v závěru sestavena SWOT analýza (viz. výše), která poslouží jako shrnutí výsledků šetření a na základě níž budou vypracovány také možné návrhy na řešení daných situací.

V předposlední části práce pak také dojde k hromadnému srovnání klubů v uvedených ohledech.

3.1 HC Bílí Tygři Liberec

3.1.1 Fakta

Město (počet obyvatel):Liberec (102 247 – rok 2011)

Ostatní vrcholové kluby ve městě: Dukla Liberec (Volejbal), FC Slovan Liberec (fotbal),

Založení klubu:1956

Soutěž: Tipsport Extraliga

Historický počet titulů v soutěži: 0 (k 7. 4. 2012)

Stadion (kapacita): Tipsport Aréna (7500) [18]

3.1.2 Současná situace v klubu

Hokejový klub ležící na území stejnojmenného města, rozkládajícího se na hranici s Polskem a Německem, patří v posledních letech k nejlepším klubům české hokejové extraligy. Klub, který se do nejvyšší české soutěže probojoval teprve na přelomu milénia, se v posledních letech těší velkému rozkvětu, jenž se promítnul například do výstavby supermoderní arény v letech 2003-2005, která je domovem pro místní Bílé Tygry. Skvělá práce celé organizace, na které se podílí kromě města Liberec, sponzorů, jednotlivých oddělení vedení klubu a hráčů také široká škála příznivců nejen z České republiky, se v posledních letech odráží také na sportovních výsledcích, které jsou dosavadními největšími úspěchy vůbec. V roce 2004/2005 a 2006/2007 dosáhli Tygři na bronzové medaile za 3. místo v extralize, V roce 2005/2006 a 2006/2007 pak vyhráli základní část. Bílí Tygři Liberec patří dle mého názoru v současné době mezi kluby s největším potenciálem. Nic na tomto faktu neubírá ani to, že Liberec hraje českou nejvyšší soutěž teprve 11-tým rokem. Tato organizace je zářným příkladem dokonalé synchronizace marketingu, managementu a sportovního umění, které se zde setkávají. [19]

3.1.3 Marketingové šetření- rozhovor manažerem:

3.1.3.1 Propagace Klubu:

Spolupracuje Vaše organizace s nějakou marketingovou agenturou, nebo se Váš tým skládá pouze z lidí z vlastních zdrojů?

Náš klub má svůj vlastní interní tým.

Jakými mediálními prostředky propagujete Vaši organizaci?

Hlavně pomocí regionálních médií, se kterými máme barterovou dohodu. Jedná se o následující: rádia, deníky (tisk), outdoor, televize a v neposlední řadě webové portály.

Snažíte se reagovat na marketingové kroky konkurenčních sportů ve městě?

V Liberci se hraje celá řada sportů na extraligové úrovni, ale troufám si tvrdit, že my jsme nejsilnějším hráčem na trhu. Marketingové kroky konkurence nejsou patrné. Snažíme se o spolupráci formou diskuze o termínech zápasů, ve kterých se snažíme eliminovat časové kolize.

Jak velkou roli v příjmech Vaší organizace podle Vás hraje marketing?

Vstupné tvoří zhruba 1/4 celkových příjmů klubu, přičemž hlavní roli v příjmech hrají sponzoři. Otázka marketingu je pro nás důležitá především z hlediska budování značky Bílých Tygrů. (na rozdíl od ostatních klubů, které mají ve znaku logo generálního sponzora).

Je v dnešní době finanční recese citelně obtížnější sehnat sponzory?

Ano.

Jaké věkové složení má Váš marketingový tým, a kolik lidí čítá?

Náš marketingový tým je složen z pěti lidí. Věk každého z nich se pohybuje okolo 30ti let

Podílí se hráči na propagaci klubu mimo hřiště? Jakým způsobem?

Každý rok konají 2-3 oficiální autogramiády na utužení vztahu mezi fanoušky a hráči, kterých se účastní celý tým. Je zde také široká škála dalších akcí, které nejsou takového rozsahu. Jako příklad můžeme uvést návštěvu Jedličkova ústavu vybranými jedinci, kterou náš klub preferuje před reklamními kampaněmi, nebo autogramiády v obchodních centrech. Výjimečně se hráči účastní také privátních akcí našich sponzorů.

Snažíte se klub propagovat i mezinárodně? Jakým způsobem?

Jelikož je Liberec téměř pohraniční město, tak se snažíme částečně zaměřit náš marketing také na německý trh. Pozice našeho klubu je zde značně zjednodušená, protože klub na úrovni Liberce bychom zde hledali marně. Ráda bych také podotknula, že němečtí příznivci mají úplně jinou mentalitu než ti čeští, a jsme moc rádi, že se těšíme jejich značné podpory. Náš klub se zde snažíme, kromě přímé komunikace s fanoušky, propagovat také inzercí v německém tisku, a za tímto účelem byli spuštěny i webové stránky v německém jazyce. Dalším způsobem komunikace s našimi německými příznivci je německý Facebook. Abychom jim ulehčili jejich už tak složitou situaci spojenou s dojížděním na zápasy, snažíme se jim vycházet vstříc prostřednictvím nadstandardního servisu při rezervování lístků.

Mimo jiné bych ráda zmínila, že určitým elementem propagace našeho klubu za hranicemi ČR je také každoroční účast na turnaji EuropeanTrophy, kde jsme se v minulé sezoně utkali právě s německým Berlínem.

Komentář:

Propagace klubu jako je Liberec je poměrně složitá vzhledem k faktu, jak je tento klub relativně mladý a jak krátký čas působí v nejvyšší soutěži. V první řadě je ocenitelná nezávislost marketingového oddělení, které nemá žádné externí pomocníky (a to i přes jeho malé personální obsazení) a soustředí svoji snahu hlavně do regionálních radií, které díky barterovým

dohodám nezatěžují rozpočet. Překvapující je vzájemná spolupráce s fotbalovým FC Slovan, který by se za určitých okolností mohl stát konkurentem, avšak z tohoto kroku je patrné, že oba kluby prosazují hlavně zájmy fanoušků, což je velmi chvályhodné. Jako samozřejmost potom můžeme brát odpověď o získávání finančních prostředků od sponzorů či o věkovém složení marketingových týmů, které souvisí s nastolenými trendy dnešní doby. Překvapivým dojmem pak působí spolupráce se zahraničními fanoušky, která na našem území není příliš obvyklá. V tomto případě však dochází k využití geografické polohy města a jeho role monopolu co se týče hokejového umění v daném regionu.

3.1.3.2 Komunikace s fanoušky:

Jaký způsob představuje nejvýznamnější proud komunikace s fanoušky?

Jedná se o využití komplexní podoby komunikačního (mediálního mixu), který z nejvýznamnější části zastupují především regionální rádia, televize či MF dnes, která vychází celostátně. Neopomenutelným způsobem komunikace s fanoušky jsou, jak už bylo zmíněno, také sociální sítě.

Jak často se snažíte organizovat setkání fanoušků s hráči, a jak je podle Vás tato událost důležitá z pozice budování fanouškovské základny?

Záleží na formátu akce. Vůle z naší strany určitě je. Na druhou stranu nelze z hráčů udělat z důvodu časového vytížení a fyzické náročnosti něco jako politiky. Jejich úkolem je přece jen hrát hokej a tímto způsobem co nejlépe reprezentovat město.

Nicméně osobní setkání celého týmu s fanoušky se snažíme organizovat minimálně 4krát do roka. Jedním z důvodů je fakt, že zastáváme názor, že osobní kontakt a rozpoznání pravých tváří našich hrdinů, které se po většinu sezóny skrývají pouze pod přilbou, je důležité, a napomáhá k "osobnějším" vztahům hráč-fanoušek. Je však také podstatné uznat, že podobné akce by měli mít své kouzlo, a být pro fanoušky jakousi vzácností.

Snážíte se komunikovat s fanoušky na mezinárodní úrovni, nebo se primárně soustředíte spíše na domácí trh?

Jak už bylo uvedeno, velmi úzce spolupracujeme s německými příznivci. (viz výše)

Existuje nějaká akce pro fanoušky, která se stala tradicí?

Ano, je jí odpolední utkání pro rodiny s dětmi, které se mimořádně koná již ve tři hodiny odpoledne. Tato akce se stala velmi oblíbenou, nese název „Rodinný hokej“ a zahrnuje mnoho soutěží pro naše nejmladší příznivce. Každoročně se také účastníme veletrhu Sport live (koná se v „naší“ aréně), pořádáme akci před libereckou radnicí na podporu náboru mladých talentů, či loučení se sezonou.

Jak důležitou roli hraje podle Vás ve vztahu klub-fanoušek prodej suvenýrů?

V České republice se jedná o jakýsi standard, který nabízí každý hokejový klub. I přesto je však nezbytné říct, že tato aktivita v sobě ani zdaleka nenese tak důležitou roli, jako je tomu u zámořských hokejových klubů, kde je patronství velmi oblíbené.

Navzdory charakteru doplňkové služby (když ji klub nenabízí, je to chyba, ale nehraje klíčovou roli), který v sobě prodej suvenýrů nese, disponujeme největším fan shopem v ČR a podporujeme názor, že identifikace fandů s týmem je důležitá.

Máte speciální tým, který se zabývá komunikací s fanoušky prostřednictvím sociální sítě Twitter či Facebook? Jakou roli v marketingu Vaší organizace hrají sociální sítě?

O tuto formu komunikace, která se v posledních letech stává fenoménem, se stará naše redakce webu, která je externí firmou a pečuje mimo sociální sítě také o správu našich webových stránek. Přístup k uvedeným prostředkům komunikace však mají i zaměstnanci klubu (např. tiskový mluvčí), a jsou to pouze oni, kteří mohou odpovídat jménem klubu a podávat oficiální informace internějšího charakteru jako je zdravotní stav hráčů, či dostupnost vstupenek na dané utkání.

Spolupracujete s fanklubem? Jakou formou?

Ano, s fanklubem se snažíme komunikovat, a to dokonce tak, že na sebe máme čísla a pořádáme osobní setkání. Velmi si našeho fanklubu vážíme.

Komentář:

Liberec v tomhle ohledu využívá všech nástrojů komunikačního mixu (viz. teoretická část) a zcela správně fenoménu dnešní doby- sociálních sítí, pomocí kterých je v relativně krátkém časovém úseku možné komunikovat s velkým množstvím fanoušků. Tato forma byla v souvislosti s výše uvedenými skutečnostmi spuštěna také v německém jazyce, což ukazuje, jak moc si klub svých zahraničních příznivců váží.

Z odpovědí slečny manažerky jsou nejvíce imponující ty, týkající se oblasti tradičních akcí (které v Liberci existují s přihlédnutím na nejmenší příznivce), setkání hráčů s fanoušky (kdy si marketingové oddělení uvědomuje jejich důležitost, ale také vytížení hráčů), a hlavně kamarádská forma komunikace oddělení marketingu s fanklubem.

3.1.3.3 Vstupenky:

V jakých časových intervalech se v posledních letech měnila cena vstupenek??

Díky jakési ekonomické nestabilitě dnešní doby se cena vstupenek mění každou sezónu. Tento fakt je dán častými změnami DPH. Nutno však uvést, že před změnou ceny vstupného vždy probíhá výzkum, o kolik se změnily ceny na ostatních stadionech. Ceny se tedy nemění skokově.

Nabízíte vstupenky v podobě rodinných balíčků?

V minulosti jsme tuto službu nabízeli, avšak v dnešní době se přikláníme spíše ke slevám pro děti, studenty, čímž rodinné balíčky ztratili smysl.

Je na stadionu vyhrazen sektor pro rodiče s dětmi?

Tuto možnost zatím nenabízíme, ale na stadionu jsou nově zařízeny 4 dětské koutky, kde si mohou děti kreslit a hrát se spoustou hraček, zatímco jejich rodiče mohou nerušeně sledovat dění na ledě. Tato služba se setkala s velmi kladným ohlasem.

Jakou část (v procentech) tvoří z celkového počtu prodaných lístků „seasontickets“?

V uplynulé sezóně tvořila tato část asi 40% z kapacity arény. Při celkové kapacitě 7500 bylo prodáno 3200 sezónních lístků.

Mají majitelé sezónních lístků nějaké výhody oproti držitelům běžných lístků?

Této skupině příznivců nabízíme řadu výhod prostřednictvím výhodnějších cen na utkání, či slev na různých místech. Jako nejvýznamnější příklad bych uvedla Zoo a bazén Liberec.

Jsou všechny Vaše tréninky veřejně přístupné?

Jelikož Bílí tygři trénují v uzavřeném objektu, jejich tréninky pro veřejnost nejsou (standardně) veřejně přístupné.

Jakým způsobem je možné si lístky na zápas zakoupit??

Na pokladně, která je otevřena každý den, v síti Ticketpro, na pobočkách Ticketpro, nebo na informačním centru v Liberci.

Komentář:

Je pochopitelné, že změnám cen vstupenek v dnešním, ekonomicky velmi nestabilním světě, se lze jen těžko ubránit. Tuto skutečnost však do jisté míry (stejně jako absence tzv. rodinných balíčků) kompenzuje snaha klubu v souvislosti slev pro studenty a děti. Úroveň propagace klubu uvedené výše se pak také projevila do prodeje tzv. sezónních lístků, jejichž prodej v uplynulé sezóně dosáhl téměř poloviny z celkové kapacity arény. Lehké negativum pak vidím ve veřejnosti uzavřených trénincích, které se staví do cesty skalním fanouškům. Formy prodeje pak fungují správně, a to především díky faktu, že místní pokladna je otevřena každý den.

3.2 HC Sparta Praha

3.2.1 Fakta

Město (počet obyvatel): Praha (1 272 690 – rok 2011)

Ostatní vrcholové kluby ve městě:

HC Slávia Praha, AC Sparta Praha (fotbal), FC Slávia Praha (fotbal), Dukla Praha (fotbal), Bohemians Praha (fotbal), Viktoria Žižkov (fotbal), aj.

Založení klubu:1903

Soutěž: Tipsport Extraliga

Historický počet titulů v soutěži: 4 (k 7.4. 2012)

Stadion (kapacita): Tipsport Aréna (14 144) [18]

3.2.2 Současná situace v klubu

Sparta Praha patří dlouhodobě k absolutní špičce toho, co český klubový hokej může nabídnout. Tento klub s obrovskou tradicí je po HC Vsetín druhým nejúspěšnějším klubem v historii české extraligy. K tradičním ostře sledovaným událostem patří derby s pražskou Slávií, které má v každém sportu neobyčejný nádech. Podle mnohých (včetně mě) tento klub disponuje nejvyšší úrovní marketingu mezi hokejovými kluby v ČR, od kterého se (ruku v ruce s tradicí) odvíjí velmi široká základna fanoušků. Uvedená fakta se, jak už tomu ve sportu bývá, podepsala také na sportovních výsledcích. Sparta Praha získala dva tituly v řadě, v sezonách 2005/6 a 2006/7. V minulé a letošní se pak stala vítězem základní části. Tato, financemi zajištěná organizace, je dle mého názoru vůbec nejstabilnější z celé české nejvyšší soutěže, což dokazuje mimo jiné i trvalá přízeň fanoušků a poměrně vyrovnané sportovní výsledky. [20]

3.2.3 Marketingové šetření- rozhovor manažerem

3.2.3.1 Propagace klubu

Spolupracuje Vaše organizace s nějakou marketingovou agenturou, nebo se Váš tým skládá pouze z lidí z vlastních zdrojů?

HC Sparta Praha má vlastní marketingové oddělení, které je spojené s obchodním oddělením, dohromady cca. 5 lidí. Spolupracuje s agenturou Mather, ve spolupráci s ní vznikly mj. poslední dvě kampaně JsmeSparta (www.jsmesparta.cz).

Jakými mediálními prostředky propagujete Vaši organizaci?

Vše klíčové se nejprve objevuje na klubovém webu, při čemž odkazy na články a další věci se dávají na FB, kde má Sparta zhruba 41 tisíc fanoušků. Dále direct mailing, kde má Sparta v kartotéce zhruba 6 tisíc fanoušků. Rozesílání tiskových zpráv do médií atd.

Snažíte se reagovat na marketingové kroky konkurenčních sportů ve městě??

V Praze je tolik možností, kam mohou lidé jít za vyžitím a utracením peněz, že je potřeba přicházet stále s něčím novým bez ohledu na konkurenci. Klíčové je nabízet kvalitu v tom, co lidi zajímá. Myslím si, že Sparta – alespoň v poslední sezoně – přesně tohle splňovala.

Jak velkou roli v příjmech Vaší organizace podle Vás hraje marketing?

Velmi výraznou.

Je v dnešní době finanční recese citelně obtížnější sehnat sponzory?

Shánět sponzory na jakoukoliv činnost je v dnešní době těžké a o sportu to platí dvojnásob. Rok od roku se tato činnost stává těžší a těžší.

Jaké věkové složení má Váš marketingový tým, a kolik lidí čítá?

Cca. 5 lidí, v rozmezí 25 – 40 let.

Podílí se hráči na propagaci klubu mimo hřiště? Jakým způsobem?

Ano, velmi významně. Autogramiády s fanoušky, návštěvy nemocnic, dětských domovů, propůjčují tváře na reklamy na zápasy, na merchandising...

Snažíte se klub propagovat i mezinárodně? Jakým způsobem?

Nově vznikla v této sezoně spolupráce s Prague Daily Monitor, velký podíl na jednáních o rozvoji EuropeanTrophy.

Komentář:

Situace oddělení marketingu je ve snaze propagace klubu značně zjednodušena faktem, že klub má dlouhodobou tradici a také jeho zvukným jménem. Manažer marketingu nicméně zastává názor, že marketing je v souvislosti s příjmy klubu klíčovým nástrojem. Tento názor, do značné míry souvisí se skutečností, že se klub nachází v hlavním městě Praze, která nabízí nespočet jiných volnočasových aktivit, které mimo sportovních klubů zahrnují také nekonečné množství kulturních míst. Oddělení marketingu tvoří mladý tým čítající pouze 5 lidí. Klub však spolupracuje s externí agenturou, ve spolupráci s ní vzniká řada kampaní na podporu klubu, která je mimo oficiálních webových stránek klubu spojena také se sociálními sítěmi. Na Facebooku se ke Spartě hlásí přes 41 000 příznivců, ke kterým se prostřednictvím této sítě okamžitě dostávají odkazy na články, či informace zveřejněné přímo tady, dalšími kroky jsou direct mail v rámci něhož má Sparta v pomyslném telefonním seznamu 6000 odběratelů, či rozesílání tiskových zpráv do médií. Jako prostředek mezinárodního zviditelnění Sparty slouží EuropeanTrophy- turnaj, jehož se účastní nejlepší kluby z Evropy. Na rozvoji tohoto trendu se společně s klubem podílí Prague Daily Monitor.

3.2.3.2 Komunikace s fanoušky:

Jaký způsob představuje nejvýznamnější proud komunikace s fanoušky?

Klubový web, direct mailing a FB.

Jak často se snažíte organizovat setkání fanoušků s hráči, a jak je podle Vás tato událost důležitá z pozice budování fanouškovské základny?

Velmi důležitá. Setkání probíhají zejména na bázi autogramiád a klubových akcí.

Snažíte se komunikovat s fanoušky na mezinárodní úrovni, nebo se primárně soustředíte spíše na domácí trh?

V tomto ohledu zejména na domácí trh. Opět zmíním spolupráci s Prague Daily Monitor, který navštěvuje zahraniční komunita žijící v České republice.

Existuje nějaká akce pro fanoušky, která se stala tradicí?

Je jich mnoho. Předsezonní autogramiáda, darování krve, akce Sparta vzdává hold, spartánský ježíšek, po sezoně rozlučka s fanoušky...

Jak důležitou roli hraje podle Vás ve vztahu klub-fanoušek prodej suvenýrů?

Výraznou, ovšem komunikační platforma je neméně významná.

Máte speciální tým, který se zabývá komunikací s fanoušky prostřednictvím sociální sítě Twitter či Facebook? Jakou roli v marketingu Vaší organizace hrají sociální sítě?

Speciální tým nemáme, ale výraznou měrou se na této formě komunikace podílí řada lidí z klubu. Sociální sítě jsou v hierarchii důležitosti velmi vysoko. FB máme rozběhnutý dobře, na Twitteru jsou rezervy, ale v horizontu dní se rozběhne prostřednictvím Twitteru nový projekt, který jej významně „zaktivní“.

Jakým způsobem pátráte po potřebách fanoušků?

Sekce „ptejte se“ na webových stránkách, diskusní fórum, fanouškovské stránky, osobní kontakt...

Spolupracujete s fanklubem? Jakou formou?

Velmi výrazně, finančně se klub podílí na tvorbě choreografie. Dále nabízí zvýhodněné vstupné pro fanklub a snaží se udržovat nadstandardní komunikační platformu se zástupci fanklubu.

Komentář:

Způsoby komunikace s fanoušky se v očích manažera marketingu Tomáše Zetka slučují s cestami internetové propagace klubu, přičemž na Twitteru chystá Sparta novinku, která by měla kouzlo sociálních sítí ještě více posílit. Nicméně kromě komunikace prostřednictvím lidí z klubu Sparta nemá speciální tým, který by s fanoušky mimo klasickou propagaci blíže mluvil. Akce za účelem setkání hráčů s fanoušky se pak konají na bázi autogramiád či klubových akcí za blíže nespecifikovaných podmínek. Tyto akce však podle manažera marketingu hrají velmi důležitou roli. Prague monitor slouží mimo uvedené spolupráce na účasti klubu na Mezinárodních turnajích také ke komunikaci klubu se zahraničními fanoušky, a to jak s cizinci žijícími u nás, tak s fanoušky z jiných zemí.

Jednou z tradičních klubových akcí, která je atraktivní nejen z marketingového hlediska, je předsezónní darování krve, do kterého se zapojí celý tým. V souvislosti se jménem a tradicí klubu je pak velmi důležitá péče o fanoušky v oblasti nabídky suvenýrů, o které je velký zájem. Ve věci fanklubu se Sparta angažuje velmi výrazně, a to jak finanční podporou (!), tak i jinými výhodami spojenými s cenami lístků. Tyto kroky ilustrují názor, že Sparta se snaží udržovat široké pole svých fanoušků, a je přesvědčena o jeho důležitosti a důležitosti jeho úrovně.

3.2.3.3 Vstupenky

V jakých časových intervalech se v posledních letech měnila cena vstupenek??

Když se mění, tak jediné před začátkem sezóny. Poslední tři roky dochází vždy k mírnému zvýšení ceny vstupného.

Nabízíte vstupenky v podobě rodinných balíčků?

V této podobě nic nenabízíme. Jen dětské vstupenky (dítě do 145 cm = 20,- Kč) a slevy pro studenty.

Je na stadionu vyhrazen sektor pro rodiče s dětmi?

V aréně je dětský koutek.

Jakou část (v procentech) tvoří z celkového počtu prodaných lístků „season tickets“?

Jestli je myšleno celkový počet lístků za základní část, tak těch bylo prodáno cca. 90 tisíc, permanentek bylo na tuto sezonu 1150. Procenta se počítají těžko, protože na různé akce jsou různé počty lístků zdarma, další stovky lidí jsou ve V.I.P. zónách... Odhadem ale na průměrně navštíveném zápase (6273 je průměr na zápas v základní části) tvoří majitelé permanentek zhruba 20 %

Mají majitelé sezónních lístků nějaké výhody oproti držitelům běžných lístků?

Při nákupu vstupenek na play off mají rezervovaná svá místa a vstupenky mají držitelé permanentek se slevou. Navíc mají slevu ve fan shopu.

Jsou všechny Vaše tréninky veřejně přístupné?

Po domluvě není problém, aby byl trénink přístupný.

Jakým způsobem je možné si lístky na zápas zakoupit??

Vstupenky je možné zakoupit či rezervovat na www.ticketportal.cz, nebo přímo na prodejních místech Ticketportal a u nás v Tipsport aréně.

Komentář:

Cena vstupného se v posledních letech vzhledem k výše uvedeným důvodům měnilo, vždy však před začátkem sezóny, což působí férově. Skvělé jsou taky slevy pro studenty a děti, které stále na řadě českých stadionů chybí. Klub však postrádá nějaké výrazné výhody pro držitele permanentek, což jistě přispělo i k faktu, že jejich počet je pouze něco okolo 20% na zápas, z celkově prodaných lístků. Vzhledem k celkové kapacitě arény je pak tato statistika (1150 prodaných permanentek) ještě horší. Velmi potěšující je možnost veřejných tréninků na Spartě, které jsou považovány za určitý most mezi fanoušky a hráči. Vstupenky na Spartu je možné zakoupit běžnými způsoby, a to jak prostřednictvím internetových portálů, tak i přímo na stadionu či prodejních místech.

3.3 New York Islanders

3.3.1 Fakta

Město (počet obyvatel): Long Island, NY (7 568 304 – rok 2011)

Ostatní vrcholové kluby ve městě: New York Red Bulls (fotbal), NY Knicks (basketbal), NY Yankees (baseball), NY Giants (Americký fotbal), NY Mets (baseball), aj.

Založení klubu:1972

Soutěž: NHL

Historický počet titulů v soutěži: 4 (k 7. 4. 2012)

Stadion (kapacita): Nassau Veterans Memorial Coliseum (16,250) [18]

3.3.2 Současná situace v klubu

New York Islanders je poměrně mladý tým, hrající od roku 1972 Kanadsko- americkou NHL, která je považována za nejkvalitnější hokejovou ligu světa. Mezi největší úspěchy ostrovanů, kterým se tak přezdívá díky jejich „domovu“ na Long Islandu, patří 4 po sobě následující vítězství Stanley Cupu v letech 1980-83. I přes široké množství potenciálních konkurentů, které je spojeno s velikostí jejich domovského města mají, New York Islanders řadu příznivců. Mezi jedny s nejostřeji sledovaných zápasů pak patří jejich derby s městským rivalem New York Rangers, který je narozdíl od Islanders jedním z nejstarších týmu v celé NHL. I přes zmíněné úspěchy v 80. letech je dnes situace v organizaci poněkud jiná, a klub se marně snaží na ně navázat. Jen pro ilustraci, Za posledních 5 sezon se ostrované ani jednou neprobojovali do play-off, a management klubu se tak snaží najít potřebný impuls, který by tým vyhoupl opět mezi špičku soutěže. I proto se uvažovalo o jeho přestěhování. V úvahu připadal jak newyorský

Brooklyn, tak i města z jiných koutů Spojených států a Kanady, jako například Kansas City či Quebec. Zatím nejnovější realizace snahy obnovy reputace organizace je naplánována na 2. 10. 2012, kdy Islanders odehrají úvodní zápas sezóny v brooklynském Barclays center – tedy v místě, které se již dříve objevovalo ve spojitosti s budoucím stěhováním klubu. New York Islanders v něm vyzvou tým New Jersey Devils. [21]

3.3.3 Marketingové šetření- rozhovor s manažerem

3.3.3.1 Propagace Klubu

Spolupracuje Vaše organizace s nějakou marketingovou agenturou, nebo se Váš tým skládá pouze z lidí z vlastních zdrojů?

Příležitostně jsme využívali služeb externí agentury.

Jakými mediálními prostředky propagujete Vaši organizaci?

Tisk, Společenské média, web, rádio, televize.

Snažíte se reagovat na marketingové kroky konkurenčních sportů ve městě??

Ne. Ostatní kluby ve městě nevnímáme jako konkurenci. Naopak se snažíme prosazovat derby s naším největším rivalem – New York Rangers.

Jak velkou roli v příjmech Vaší organizace podle Vás hraje marketing?

Marketing pomáhá zvýšit naše příjmy, ale při tvorbě většiny příjmů spoléháme hlavně na naše obchodní zástupce, kteří reprezentují náš klub.

Je v dnešní době finanční recese citelně obtížnější sehnat sponzory?

Ano. Současná ekonomická situace se negativně dotkla i našich sponzorských vztahů.

Jaké věkové složení má Váš marketingový tým a kolik lidí čítá?

Náš marketingový tým čítá 17 lidí. Věkové rozpětí je od 24 po 34 let.

Podílí se hráči na propagaci klubu mimo hřiště? Jakým způsobem?

Kolektivní smlouva všech klubů NHL (The NHL Collective Bargaining Agreement) umožňuje všem klubům NHL využívat své hráče v rámci marketingových akcí. Tuhle dohodou se řídíme a často využíváme naše hráče pro reklamní účely.

Snažíte se klub propagovat i mezinárodně? Jakým způsobem?

Pouze pomocí internetových stránek, (jsou v angličtině, kterou dnes mluví celý svět). Dále máme svou oficiální stránku také na Twitteru a Facebooku. Pro tyto způsoby propagace má naše organizace speciální marketingovou strategii. Mimo uvedené způsoby se na mezinárodní trh nespecializujeme.

Komentář:

Propagace klubu Islanders je i navzdory ne příliš velké tradici organizace značně zjednodušena faktem, že je jedním z klubů severoamerické NHL a bez ohledu na výsledky tudíž mají fanoušci možnost vidět na vlastní oči ty nejlepší hráče světa. Dalším faktorem atraktivnosti je, že v New Yorku působí, jako v jediném městě USA, hned dva kluby z vyhlášené soutěže. Z této skutečnosti je zřejmé, jak prestižní zápas mezi těmito kluby je.

Na druhou stranu je zde extrémně široká konkurence v podobě jiného (nejen) sportovního vyžití, které je v New Yorku na velmi vysoké úrovni. I proto je potřeba velmi moderních marketingových metod, které v menších městech nemusí být běžné. Kromě spolupráce s externí agenturou bych uvedl například vlastní televizní kanál či na evropské poměry neuvěřitelně početný marketingový tým (17 členů + externí agentura). Jak Kerry Cornils uvedl v otázce

marketingu, jeho důležitost je patrná především při široké konkurenci, kdy se i detail může stát rozhodujícím faktorem pro spotřebitele.

Mimo marketingové využití jednotlivých hráčů, kteří jsou z celého světa, může být kromě tohoto prvku do mezinárodní propagace zahrnuta také pouhá existence webových stránek, které jsou samozřejmě v angličtině- nejpoužívanější řeči na světě.

3.3.3.2 Komunikace s fanoušky

Jaký způsob představuje nejvýznamnější proud komunikace s fanoušky?

Nejdůležitější proud komunikace s fanoušky tvoří dle mého názoru televizní stanice klubu, která má široké pokrytí.

Jak často se snažíte organizovat setkání fanoušků s hráči, a jak je podle Vás tato událost důležitá z pozice budování fanouškovské základny?

Pořádáme otevřené setkání a pozdravení mezi fanoušky a hráči. Dále také organizujeme exklusivní setkání s hráči pro držitele permanentek. Zjistili jsme, že uvedené události nám pomáhají při vytváření zájmu o klub, a jsou také velice důležité pro budování fanouškovské základny.

Snažíte se komunikovat s fanoušky na mezinárodní úrovni, nebo se primárně soustředíte spíše na domácí trh?

Převážně se zaměřujeme na americký trh.

Existuje nějaká akce pro fanoušky, která se stala tradicí?

Každý rok v červnu pořádáme NHL Draft party. Tato událost se za posledních 4-5 let stala velmi populární a stala se z ní tradice.

Jak důležitou roli hraje podle Vás ve vztahu klub- fanoušek prodej suvenýrů?

Prodej suvenýrů a naší značky celkově propagujeme každý zápas na obří světelné kostce umístěné nad ledem. Nedávno jsme také otevřeli nový týmový obchod přímo v naší aréně, ve kterém bude, mimo jiné, prodávána také řada zboží související s naším novým merchandisovým plánem, který byl v poslední době propagován.

Máte speciální tým, který se zabývá komunikací s fanoušky prostřednictvím sociální sítě Twitter či Facebook? Jakou roli v marketingu Vaší organizace hrají sociální sítě?

Máme přímo oddělení pro sociální sítě, které se soustředí na Twitter a Facebook. Je to malé oddělení, ale vzhledem k důležitosti sociálních sítí pro marketing klubu, velmi důležité. Je naší velkou výhodou.

Jakým způsobem pátráte po potřebách fanoušků?

Přiznávám, že postrádáme přímý kontakt mezi fanouškovským servisem a fanoušky. Spoléháme na příznivce samotné, že nás upozorní, pokud ucítí, že je něco špatně. Musím uznat, že musíme na tomto faktu zapracovat a stát se v tomto ohledu více aktivními.

Spolupracujete s fanklubem? Jakou formou?

Máme oficiální Booster Club (organizované fankluby v USA- pozn. autora) a jako prostředek komunikace pro něj každoročně organizujeme 2-3 setkání s hráči.

Komentář:

V tomhle ohledu je naopak situace klubu, vzhledem počtu jeho příznivců poněkud komplikovaná. I proto soustředí svůj primární zájem na americký trh. Mimo uvedenou existenci vlastní televizní stanice je zajímavý také způsob pořádání akcí věnovaných fanouškům. Kromě běžných setkání s hráči (či exkluzivních pro držitele permanentních vstupenek), je zde také NHL draft party, která je velmi oblíbená a získala si svou tradici.

Jako velmi důležitý odraz vděku za přízeň je mimo jiné propracovaný plán prodeje suvenýrů, či speciální tým, který se věnuje komunikaci s fanoušky z celého světa prostřednictvím sociálních sítí.

Překvapivým faktem je pak nedostatečná iniciativa klubu ve spojitosti zlepšení svých služeb, který působí spíše sporadicky. Klub by měl vyvíjet mnohem větší úsilí na zkoumání potřeb fanoušků. Čekání na jejich připomínky není v tomto případě dostatečné. Jako velmi pozitivní pak hodnotím spolupráci s fanklubem.

3.3.3.3 Vstupenky:

V jakých časových intervalech se v posledních letech měnila cena vstupenek??

Obvykle přizpůsobujeme ceny vstupenek současné ekonomické situaci, a to jednou ročně. Podle toho, jak se vyvíjí prodej vstupenek během sezóny, pak příležitostně organizujeme speciální akce, pomocí kterých podporujeme prodej lístků na zápasy, které působí jako divácky méně atraktivní.

Nabízíte vstupenky v podobě rodinných balíčků?

Ano. Nabízíme tzv. "Family Fun pack" a "Value pack", které jsou určeny pro rodiny. Jedná se o cenově dostupné vstupenky pro dva až čtyři, v jejichž ceně jsou navíc zahrnuty také vouchery na občerstvení.

Je na stadionu vyhrazen sektor pro rodiče s dětmi?

Nemáme žádné rodinné sektory, nebo sektory, v nichž je zakázáno pít alkohol.

Jakou část (v procentech) tvoří z celkového počtu prodaných lístků „season tickets“?

Nejsem si jistý. Řekl bych kolem 60%.

Mají majitelé sezónních lístků nějaké výhody oproti držitelům běžných lístků?

Ano. Mimo výhodnější ceny vstupenek mají držitelé permanentních vstupenek také výhody v podobě parkování, exklusivních setkání s hráči či klubových suvenýrů zdarma.

Jsou všechny Vaše tréninky veřejně přístupné?

Obvykle jednou nebo dvakrát za rok pořádáme trénink, který je veřejně přístupný.

Jakým způsobem je možné si lístky na zápas zakoupit??

Lístky je možné zakoupit na našich prodejních místech, na internetu prostřednictvím ticketmaster.com, nebo osobně na pokladně v Nassau Coliseum.

Komentář:

Jako velmi pozitivní a moderní je rozhodnutí klubu o cenových akcích na zápasy, které dle předchozí analýzy nepůsobí divácky atraktivně. Tenhle krok jednak zajistí adekvátní diváckou kulisu na nepříliš oblíbených zápasech, ale také umožní potenciálním příznivcům seznámit se s nabízenými službami klubu, protože, jak už je uvedeno v popisu služeb celkově, u tohoto typu produktu není možnost předchozího vyzkoušení, jako je tomu u zboží. Value pack a Family pack také přispěli k uvedenému faktu, který svou úspěšnost promítá do vysokého procenta prodaných sezónních permanentek (60%). Jako ocenění věrnosti se pak lidé s tímhle typem vstupenky mohou těšit na setkání s hráči, či na suvenýry zdarma. Hodné zdůraznění jsou také otevřené tréninky, které nejsou na této úrovni příliš běžné.

3.4 Detroit Red Wings

3.4.1 Fakta

Město (počet obyvatel): Detroit, Michigan (916 952– rok 2008)

Ostatní vrcholové kluby ve městě: Detroit Pistons (basketbal), Detroit Lions (Americký fotbal), Detroit Tigers (baseball)

Založení klubu: 1926

Soutěž: NHL

Historický počet titulů v soutěži: 11 (k 7.4. 2012)

Stadion (kapacita): Joe Louis Arena (20,066) [18]

3.4.2 Současná situace v klubu

Stejně jako HC Sparta Praha v české extralize, patří i Red Wings, dlouhodobě k nejužší špičce NHL. Tento klub z města automobilů, který patří mezi 6 zakládajících členů NHL (tzv. Original Six – pozn. autora) zažil po skvělém období v padesátých letech, kdy zde působil legendární Gordie Howe, roky útlumu, aby se v polovině devadesátých let opět vrátil na výsluní. Od té doby se pravidelně objevuje v Play-off, které dokonce 4 krát za posledních 15 let vyhrál. Důkazem toho, že klub je opravdu v mimořádné a hlavně stabilní kondici, jsou výše uvedené prodeje značky Red Wings, které jsou závratné a každoročně rostou.

I přes působnost klubu na americké půdě, kde se lední hokej celkově jen stěží pere s konkurencí dalších, zde tradičních sportů, lze Detroit Red Wings označit bez nadsázky jako jeden z nejslavnějších a nejtradičnějších klubů tohoto sportu vůbec.

O výše uvedených faktech svědčí mimo jiné i statistika návštěvnosti domácích zápasů, která se každoročně vyhoupne nad hranici 800 000 (!), což je, s přihlédnutím na kapacitní možnosti arény, počet zápasů (41) a velikosti tohoto města, mimořádné. [22]

3.4.3 Marketingové šetření- rozhovor manažerem

3.4.3.1 Propagace klubu

Spolupracuje Vaše organizace s nějakou marketingovou agenturou, nebo se Váš tým skládá pouze z lidí z vlastních zdrojů?

Ano spolupracujeme s externí agenturou, avšak jen v souvislosti propagace klubu prostřednictvím radií a televize. Od příští sezóny však veškerou spolupráci přerušujeme, a budeme se snažit spolehnout pouze na naše interní zdroje.

Jakými mediálními prostředky propagujete Vaši organizaci?

Náš klub propagujeme hlavně pomocí sociálních sítí, tisku, TV, rádií, billboardů, direct mailu, komunikací prostřednictvím elektronické pošty, webových stránek, reklam, atd.

Snažíte se reagovat na marketingové kroky konkurenčních sportů ve městě??

Ne. Monitorujeme sice, jaké marketingové kroky tyto kluby podnikají, ale nikdy necítíme potřebu na ně reagovat. Našimi konkurenty nejsou pouze jiné sportovní týmy, ale všechno, kde můžou zákazníci události utratit svůj disponibilní důchod. Například restaurace, kina, divadla, koncerty a jiné kulturní události.

Jak velkou roli v příjmech Vaší organizace podle Vás hraje marketing?

Extrémně důležitý, ale je třeba vše pečlivě vymezit, aby bylo dosaženo opravdového úspěchu.

Je v dnešní době finanční recese citelně obtížnější sehnat sponzory?

Ano i ne. Důležité je přesvědčit sponzory, proč by si měli vybrat právě Vaši organizaci. Red Wings je dominantní značkou na trhu, ale i přesto je to složité, jelikož většina společností musela snížit svůj marketingový rozpočet, a to zejména v době finanční krize.

Jaké věkové složení má Váš marketingový tým, a kolik lidí čítá?

Náš marketingový tým se skládá z dvaceti členů ve věkovém rozpětí od 22 po 46 let.

Podílí se hráči na propagaci klubu mimo hřiště? Jakým způsobem?

Ano, vynaložili jsme snahu, aby se naši hráči více zapojovali do společenských záležitostí. Je to totiž ta nejlepší možná reklama. I výkon samotný je strašně důležitý.

Snažíte se klub propagovat i mezinárodně? Jakým způsobem?

Ano. Udržujeme všechny naše zaměstnance informované o iniciativách klubu a snažíme se, aby se zapojili do tohoto typu propagace, který probíhá především prostřednictvím setkání, webových stránek a jiných událostí.

Komentář:

Co se týče odpovědí manažera Detroitu Robba Mattiny, spojených s propagací klubu, jako nejvíce překvapivá a zároveň obdivu hodná, je snaha organizace rozvázat spolupráci s reklamními agenturami a řídit marketing interně. Pro tyto účely je sestaven tým dvaceti členů, jejichž široké věkové složení ukazuje, že v organizaci sází jak na osvědčené odborníky, tak i na kreativitu mladých lidí. Správně p. Mattina také zdůraznil, že se konkurence klubu neskrývá

pouze ve sportu, ale v celé škále volnočasových aktivit. Pochopitelná je i odpověď na otázku finanční krize v souvislosti shánění sponzorů, která jen potvrzuje, jak silné postavení značka Red Wings na trhu má. Ostatní odpovědi působí spíše logicky, až na mezinárodní zviditelnění klubu, ve kterém mě překvapila vysoká angažovanost klubu, z níž lze cítit potenciál v podobě budoucího přílivu fanoušků z jiných zemí, související z celkovou globalizací (internet, sociální sítě).

3.4.3.2 Komunikace s fanoušky

Jaký způsob představuje nejvýznamnější proud komunikace s fanoušky?

Nejspíš sociální sítě. Na Facebooku se k nám hlásí 1,2 milionu fanoušků a na Twitteru se toto číslo vyšplhalo na 100 tisíc.

Jak často se snažíte organizovat setkání fanoušků s hráči, a jak je podle Vás tato událost důležitá z pozice budování fanouškovské základny?

Pořádáme různé události (až 20 za sezónu), kde mají fanoušci a držitelé permanentek možnost se s hráči osobně setkat. Z hlediska budování základny fandů řadím tento krok k extrémně důležitým.

Snažíte se komunikovat s fanoušky na mezinárodní úrovni, nebo se primárně soustředíte spíše na domácí trh?

Neinvestujeme peníze do komunikace s mezinárodními fanoušky (pokud nepočítáme Kanadu, která je sousední zemí), ale investujeme je do zdrojů, jakými jsou například Společenská média a webová stránka, které jsou z hlediska komunikace nejlepší.

Existuje nějaká akce pro fanoušky, která se stala tradicí?

Ano, Hockey fest. Jedná se o velký festival, který se koná před začátkem sezóny.

Jak důležitou roli hraje podle Vás ve vztahu klub-fanoušek prodej suvenýru?

Extrémně důležitou. V dnešní době je velmi důležité naslouchat svým fanouškům.

Máte speciální tým, který se zabývá komunikací s fanoušky prostřednictvím sociální sítě Twitter či Facebook? Jakou roli v marketingu Vaší organizace hrají sociální sítě?

Ano pro tuto příležitost máme speciální tým. Naše důvěra v efektivnost sociálních sítí roste každým dnem.

Jakým způsobem pátráte po potřebách fanoušků?

Po potřebách fanoušků pátráme prostřednictvím průzkumů či zapojením našich Focus týmů.

Spolupracujete s fanklubem? Jakou formou?

Ano. Dobrovolně se účastní řady událostí.

Komentář:

Výraznou, ale nelze říci, že překvapivou informací jsou uvedené počty příznivců, hlásících se mezinárodně k organizaci Red Wings. S uvedeným faktem souvisí i skvělá spolupráce klubu s fanoušky, které jeho činitelé přisuzují obrovskou důležitost. I proto lze pozorovat organizování obrovského počtu setkání s hráči, či každoroční HockeyFest, který se stal postupem času tradicí. Přes vysoká čísla se však klub prioritně soustředí na severoamerický trh, kde je jeho aktivita nejsilnější.

Samozřejmostí při excelentní kvalitě služeb pro fanoušky jsou mimo speciální týmy pro sociální sítě a skvělou komunikace s fanklubem, také pravidelné průzkumy jejich potřeb, které jsou dle mého názoru extrémně důležité.

3.4.3.3 Vstupenky

V jakých časových intervalech se v posledních letech měnila cena vstupenek??

K mírnému zvýšení cen vstupného došlo pouze v posledních 2 letech. Před těmito změnami však byli naše ceny neměnné po dobu osmi let.

Nabízíte vstupenky v podobě rodinných balíčků?

Ano. Coke Zero Family Pack začíná na ceně 54 dolarů, která zahrnuje 2 vstupenky, 2 hot dogy a 2 Coly.

Je na stadionu vyhrazen sektor pro rodiče s dětmi?

Ne. Tuto možnost naše aréna nenabízí.

Jakou část (v procentech) tvoří z celkového počtu prodaných lístků „season tickets“?

Bohužel Vám z důvodu osobního vlastnictví naší organizace nemůžu poskytnout informace o přesných číslech. Můj odhad je nicméně až 80% prodaných permanentek vzhledem k celkové kapacitě arény.

Mají majitelé sezónních lístků nějaké výhody oproti držitelům běžných lístků?

Ano. Jedná se řadu výhod, které kromě výhodnějších cen vstupného zahrnují například také exklusivní setkání s hráči.

Jsou všechny Vaše tréninky veřejně přístupné?

Ne, ale párkrát do roka se konají otevřené tréninky.

Jakým způsobem je možné si lístky na zápas zakoupit?

Lístky lze zakoupit prostřednictvím telefonu, portálu ticketmaster.com, webových stránek, mobilních aplikací, také osobním odběrem na pokladně.

Komentář:

Že si Detroit uvedenou podporu zaslouží lze vidět mimo hokejových výsledků také na přístupů klubu k fanouškům. Jedním z hlavních bodů je v tomto ohledu prodej vstupenek, jejichž cena zde zůstala „odolná“ vůči tržním změnám po dobu neuvěřitelných osmi let. I přes drobné, a nutno říct, že nevyhnutelné zvednutí ceny vstupného v uplynulých dvou letech, je stále možné zakoupit, na poměry ligy, cenově dostupné lístky v podobě rodinných balíčků, které jsou však díky obrovskému hladu po hokeji, těžce sehnatelné, a to i přes řadu způsobů jejich prodeje.

Některým fandům tak nezbyde nic jiného, než navštívit otevřené tréninky hráčů, které se však konají pouze v omezeném počtu. Jak už bylo ale řečeno, tak i toto malé množství je, vzhledem k úrovni klubu, soutěže a zápasového vytížení, nadstandardní.

4 Komparace marketingu vybraných klubů

Jak už bylo uvedeno výše, tento oddíl práce bude sloužit k hromadnému porovnání dosažených výsledků šetření jednotlivých klubů.

4.1 Propagace klubu

Z šetření vyplývá, že dva ze srovnávaných klubů využívaly služeb externích agentur. Zejména Sparta Praha se snaží o úzkou spolupráci se zmíněnou reklamní agenturou, ze které vzešly zajímavé kampaně, které jsou, vždy jakýmsi zpestřením, a pomáhají klubu dostat se podvědomí veřejnosti. Liberec naopak sází na poměrně úzký tým vlastních specialistů, který je výhodný vzhledem k zatížení rozpočtu, avšak ne příliš efektivní. Co se týče klubů NHL, ty z tohoto pohledu samozřejmě nezaostávají, ale vzhledem k početnosti jejich marketingového týmu spolupráce s externími partnery, zdá se, ztrácí smysl. Proto ke spolupráci s vnějšími agenturami dochází jen v rámci specifických typů propagace (rádia, televize). Při srovnání hlavních proudů propagace, se názory manažerů lišily, avšak v jedné věci se přece jen setkaly - jsou jí sociální sítě, které válčují všechny ostatní prostředky komunikace. Důvodem tohoto dominantního postavení je neuvěřitelná rychlost šíření informací a jejich finanční nenáročnost.

Jak už bylo popsáno, v ostatních cestách propagace klubu se názory jednotlivých manažerů marketingu povětšinou rozcházejí a je zřejmé, že hlavní rozdíl mezi marketingem týmů České extraligy a NHL je především v prostředcích na něj vyhrazených. Zatímco v nejslavnější lize světa můžeme za běžné považovat vlastní televizní kanály týmů, v extralize se spíše sází na klasické, a ne tak nákladné média jako jsou například billboardy, tisk, či rádia. Tyto navíc na našem území fungují, na rozdíl od NHL, kde si své značky neuvěřitelně cení, na bázi barterové dohody, která je pro obě strany finančně i věcně velmi výhodná.

Co se týče kroků konkurence, tak je překvapivý fakt, že ani jeden ze srovnávaných klubů nepotvrdil snahu o určitou reakci na ně. Tato skutečnost je dána hlavně nezpochybnitelnou

úrovni srovnávaných organizací ve svém oboru- tedy ledním hokeji. Ve spojitosti s tímto tématem by mělo dojít také k vyzdvižení názorů manažerů Detroitu a Sparty, kteří správně zdůraznili, že zabývat se kroky ostatních sportovních klubů by bylo příliš subjektivní vzhledem k různorodosti potenciální konkurence, která ani zdaleka netkví pouze ve sportu. Zjednodušeně řečeno, klub by se měl dle dotazovaných, soustředit hlavně na sebe a nabízet ty nejlepší služby bez ohledu na strategii konkurence.

Velmi rozdílné také byly názory jednotlivých manažerů na téma důležitosti marketingu. Zatímco manažerka Liberce přiznala, že marketing přispívá spíše k budování značky Bílí Tygři, například Sparta a Red Wings přikládají marketingu extrémně důležitou roli, která dle mého názoru, souvisí s jejich postavením na trhu, tedy s faktem, že jejich značka je velmi silná, což také usnadňuje její další propagaci. Islanders v tomhle ohledu spoléhají hlavně na PR, a jsou si vědomi svého druhotného postavení na trhu v rámci místního regionu. Další bod, ve kterém se názory našich respondentů setkaly, je složitost vztahů se sponzory spojená s nestabilním ekonomickým prostředím dnešní doby. Pouze manažer Red Wings podotknul, že síla jejich značky tento krok značně ulehčuje a záleží tak především na formulaci cílů a na Public Relations.

Nejlepším znakem, který v tomto bloku působí jako nástroj srovnání marketingové sítě jednotlivých klubů je pak složení jednotlivých marketingových týmů. Zatímco Sparta i Liberec mají k dispozici tým o pěti členech s průměrným věkem okolo třiceti let, v mnou srovnávaných zámořských klubech je toto číslo 3-4 krát vyšší. Co se týče věkové struktury, české týmy spoléhají spíš na kreativitu a dravost mládí, než na zkušenost. V NHL se naopak oba tyto přístupy mísí. Uvedená skutečnost tak jen dokresluje, jak rozdílné světy zde podléhají komparaci, a jak dlouhá cesta před českými kluby stojí. Jednou z potenciálních možností českých klubů, které na rozdíl od klubů NHL, nepůsobí v tak širokém regionu, tak může být mezinárodní propagace. Zatímco Liberec, dokonale využívá své geografické polohy, a těší se přízně německých fanoušků, Sparta se v tomto kroku snaží naplno zhodnotit svou účast v European Trophy, které se každoročně účastní týmy z celé Evropy. U klubů NHL naopak dochází ke specializaci na domácí- tedy severoamerický trh, který se ve všech ohledech minimálně vyrovná tomu evropskému a tudíž není potřeba expanze jejich působnosti.

4.2 Komunikace s fanoušky

V další sekci hromadného srovnání je cílem komunikace s fanoušky, která nepochybně vrhá, v případě jejího zvládnutí, pozitivní světlo na celou organizaci. Jak už bylo uvedeno v předchozím oddílu, mezi NHL a českou extraligou je cítit rozdíl ve všech směrech. Jako ilustrace tohoto faktu slouží také hlavní proudy komunikace s fanoušky, které se až na klub Islanders využívají k tomuto účelu privátní televizní kanál, ukrývají ve zmíněných sociálních sítích. Zatímco Sparta či Liberec počítají své fanoušky, byť mezinárodní, v desetitísících. Red Wings se v tomto virtuálním světě těší přízni více než 1,3 milionu fanoušků. I když je tento údaj spíše orientační, je potřeba znovu zdůraznit, jakým fenoménem dnešní doby sociální sítě jsou. Tento fakt si moc dobře uvědomují také mnou srovnávané kluby. Zatímco z Islanders i Red Wings hlásí existenci speciálních týmů, sestavených přímo pro komunikace přes sociální sítě, z našich českých zástupců lze cítit, že i přes nedostatek personálních zdrojů, a tudíž absenci podobných pracovníků, si efekt sociálních sítí, rostoucí každým dnem, uvědomují, a snaží se pomyslnou mezeru zaplnit aktivitou všech zaměstnanců, kteří k tomuto typu komunikace přispívají ve svém volném čase.

I přes tento markantní rozdíl však kluby vyvíjí snahu, aby fanouškovská základna byla co možná nejvíce spojena se samotnými hráči, a tyto dvě skupiny tvořili dohromady pomyslnou rodinu, nesoucí místo příjmení název organizace. Hlavní spojnicí dvou uvedených stran jsou především jejich setkání, či akce, kde se oba tábory potkávají. V námi srovnávaných klubech si důležitost těchto akcí samozřejmě uvědomují, a nejlíp je tato skutečnost vidět v Detroitu, kde se jich koná až dvacet za sezónu, včetně exklusivních setkání hráčů a držitelů permanentek. Nejvýznamnější a již tradiční akcí je zde tzv. HockeyFest, který se koná vždy na začátku nového ročníku NHL. Ke stejnému názoru, avšak ne v takové míře, se přiklání také Islanders, kteří kromě řady běžných autogramiád či setkání každoročně pořádají NHL Draft party spojenou s následujícím draftem NHL. I tahle akce se těší ohromné oblíbenosti. V českých klubech naopak i přes menší vytížení hráčů více respektují jejich herní zájmy, a snaží se počet těchto událostí regulovat. Manažerka Liberce mi v jednom z rozhovorů dokonce potvrdila, že veškeré kroky podobného charakteru

musí být diskutovány s trenérem, a hráči takřka kdykoli můžou účast na akci odmítnout. Ve Spartě je situace o něco blíže západním zvyklostem, kdy se hráči účastní podobných akcí povinně. Jako raritu, bych uvedl každoroční darování krve, které není ani tak důležité z hlediska komunikace, ale spíše pomáhá vytvářet pozitivní image klubu.

Co se týče mezinárodní komunikace s fanoušky, lze zde opět zaznamenat značné rozdíly. Zejména kluby NHL působí, řekl bych, uspokojeným dojmem se svým podílem na místním trhu, a kromě Kanady komunikují se zahraničními příznivci spíše sporadicky. Liberec se naopak snaží velmi výrazně rozvinout kontakt s německými fanoušky, pro které mimo jiné založil také německé stránky na sociální síti Facebook. Sparta v uvedené aktivitě spolupracuje s externí agenturou, a její postup je spíše stagnující.

Dalším bodem našeho srovnání je důležitost prodeje suvenýrů, který, jak v následujících řádcích pochopíte, souvisí výrazně s kulturou dané země. Zatímco v NHL je klubismus velmi populární a merchandising zde působí jako nepostradatelná složka marketingu. V českých klubech nevyjímaje Sparty a Bílých tygrů hraje tento servis spíše roli okrajově doplňkové služby. I přes tento dojem, je však zřejmé, že Sparta i Liberec tento rostoucí trend vnímá, a je kdykoli připravena jeho úroveň zlepšit. Je však nutno přiznat, že se poptávka po této službě odvíjí spíše od mentality společnosti v daném regionu a tradice klubu, než od úrovně jejího poskytování. S tímto faktem také souvisí existence fanklubů vybraných klubů a jejich zpětná vazba. I přes uvedený, ne příliš rozvinutý klubismus v českých soutěžích, je třeba jednoznačně vyzdvihnout komunikaci organizací a servis spojený právě se skalními fanoušky, který má, dle mého názoru mnohem lepší úroveň v srdci Evropy, než za mořem.

Například Sparta svému fanklubu mimo setkání s hráči, které jsou jedinou satisfakcí pro členy podobných seskupení v NY Islanders, či Red Wings, nabízí také finanční podporu, zvýhodněné vstupné, či pomoc při tvorbě choreografie. V Liberci dokonce podobná komunikace funguje neformálním, či spíše kamarádským způsobem, kterého součástí je například výměna osobních kontaktů mezi činiteli klubu a „týmem podpory“.

Posledním, ale neméně důležitým bodem tohoto oddílu komparace je průzkum zaměřený na potřeby fanoušků. V tomto ohledu nelze jednoznačně říci, na které straně planety má servis

vyšší úroveň, jelikož praktiky se mezi jednotlivými kluby liší. Jako ilustraci použiji kontrast mezi Detroitem a NY Islanders. Detroit, kde probíhají několikrát za sezónu průzkumy potřeb fanoušků, a pro podobné účely zde funguje tzv. Focus tým, jasně převyšuje Islanders, jejichž manažer přiznal, že klub má v tomto ohledu hrubé nedostatky. Zarážející je také fakt, že klub podobného jména spoléhá při vyšetřování potřeb a názorů fanoušků pouze na jejich stížnosti a připomínky.

V českých klubech tyto problémy řeší pomocí fór na webových stránkách, direct mailem, či existencí informačních míst přímo na stadionech. I tento fakt svědčí o rodinné atmosféře, kterou české kluby svým příznivcům servírují.

4.3 Vstupenky

Prvním tématem v této části srovnání byla cena vstupenek, tedy konkrétně jak často se za poslední sezóny měnila. U klubu Detroit Red Wings lze jako u jediné ze všech srovnávaných organizací pozorovat, že klub vyvíjel dlouhodobou snahu na potlačení negativních vlivů souvisejících s růstem DPH či celosvětovou finanční recesí, a i když tomuto působení nakonec podlehl, tak cen vstupenek se to dotklo jen minimálně a to zejména v posledních dvou letech. Ostatní srovnávané kluby zvolili spíše strategii každoročního pozvolného zdražování jako reakci na výše uvedené faktory dnešní doby. Jako určitá kompenzace v tomto ohledu naopak působí speciální akce na ceny vstupenek, které jsou z vybraných organizací nejvíce rozšířeny a propracovány v New York Islanders, kde dochází dokonce k tzv. akčním cenám na zápasy s předpokládanou nižší návštěvností. Tento fakt je z marketingového hlediska důležitý nejen pro fanoušky, ale také pro klub, jenž touto cestou ulehčí přístup na utkání tzv. příležitostným či potenciálním příznivcům, pro které jde často o seznámení s nabízenou službou. V Detroitu je pak možné zakoupení rodinného balíčku zahrnující také občerstvení. V českých klubech jsou podobné akce poskytovány prostřednictvím klasických slev pro studenty, děti či důchodce.

Ani jeden z uvedených klubů na svém stadionu nenabízí sektor věnovaný dětem s rodinami, což je zejména v Detroitu, vzhledem k zájmu o hokej, a časté nedostupnosti lístků chyba, která

ovlivňuje celkové zisky klubu. Na českých stadionech, narozdíl od západních klubů, není možnost rodinných sektorů obvyklá, takže absence tohoto typu služby, není i přes mírnou kompenzaci v podobě dětských koutků přímo na stadionu, příliš překvapivá. Jak už bylo uvedeno v charakteristice jednotlivých organizací, je zřejmé, že zájem o jejich služby je různý. V ledním hokeji se tento fakt odráží ve výši zisku, a zejména v prodeji permanentních vstupenek, které slouží jako ukazatel věrnosti a spokojenosti příznivců daného klubu. Pro ilustraci situace ve srovnávaných celcích byl sestaven graf, který odkrývá, jak na tom jednotlivé kluby z hlediska stabilního zájmu fanoušků jsou (viz graf 1).



(graf 1 : Procentuální vyjádření prodeje permanentních vstupenek)

Uvedený počet prodaných sezónních vstupenek ovlivňuje také škála nabízených služeb, či výhod s tím souvisejících. Ve srovnávaných klubech jsou tyto výhody poskytovány mimo zvýhodněných cen vstupného také v jiných formách. Zatímco u vybraných klubů NHL se jedná převážně o účast na exklusivních setkáních přímo s hráči, v české extralize můžeme pozorovat spíše různé slevy u partnerů. Také tenhle krok může být brán jako reakce na mentalitu lidí v daných regionech. Zatímco na západě se jedná o klubismus, v české republice jsou lidé orientovaní spíše materiálně, a je pro ně důležitá finanční výhoda.

Všechny srovnávané organizace pak potvrdili téměř totožné způsoby možností zakoupení vstupenek na svá utkání. V zásadě se jednalo o internetové portály, prodejní místa či pokladny přímo na stadionu.

5 Shrnutí a návrhy

Jak už bylo předesláno v předchozích řádcích, v této části práce dojde ke shrnutí dosažených výsledků šetření pomocí SWOT analýzy, týkající se jednotlivých organizací. Toto shrnutí pak bude doplněno o možné návrhy na řešení daných situací.

5.1 HC Slovan Liberec

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• <i>Regionální dominance</i>• <i>Účast na německém trhu</i>• <i>Rychlý rozvoj klubu</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Tréninky nejsou veřejně přístupné</i>• <i>Malý počet setkání hráčů a fanoušků</i>• <i>Malá tradice</i>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• <i>Poloha města</i>• <i>Posílnění vlivu na německém trhu</i>• <i>European trophy</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Konkurence v podobě klubů z Německa</i>• <i>Nedostatečný marketingový tým</i>• <i>Malá kapacita arény</i>

5.1.1 Návrhy

Při pohlednutí na SWOT analýzu je zřejmé, že snaha libereckého hokejové organizace by v budoucnu měla být soustředěna na bližší vztah hráčů a příznivců klubu. Jako jedno z možných řešení připadá v úvahu zvýšení počtu setkání těchto dvou táborů, či , byť i dočasné, zpřístupnění veřejných tréninků.

Důvodem k podniknutí těchto kroků může být i dosud nedostatečně vybudovaná tradice, která souvisí s popularizací klubu hlavně v posledních letech. Jako zajímavá z hlediska marketingu se pak jeví poloha města ve spojení s možnou expanzí na německý trh, která už byla zaznamenána, avšak spíše v počátečním stádiu. Liberec by měl za pomoci komunikačního mixu více pátrat po potřebách zahraničních příznivců, kteří mohou hrát velmi důležitou roli ve vývoji budoucího postavení klubu na trhu. Jako dobrý nápad se tedy jeví účast v European trophy, kde dochází ke

konfrontaci právě s německými kluby. Jako hlavní návrh bych proto jednoznačně zvolil rozšíření marketingového týmu a zvýšení specializace rolí jeho jednotlivých členů (například oddělení sociálních sítí, oddělení pro ČR, oddělení pro německý trh, atpd.).

5.2 HC Sparta Praha

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Velká tradice</i> • <i>Mimořádná podpora fanclubu</i> • <i>Ekonomická stabilita</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nízký počet prodaných permanentek</i> • <i>Nedostatečný marketingový tým</i>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Revoluční marketingové kampaně</i> • <i>Silná značka</i> • <i>Lokalita v srdci hlavního města</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Velká konkurence na území hlavního města</i> • <i>Podcenění vlivu sociálních sítí</i> • <i>Nestabilní situace v ČR</i>

5.2.1 Návrhy

Sparta, která je jedním z nejtradičnějších a ekonomicky nejstabilnějších českých klubů, postrádá dostatečné využití těchto faktů v oblasti marketingu. Mimo nezbytné rozšíření marketingového oddělení, které postrádá také specializaci, by se klub měl v neposlední řadě zaměřit také na zvýšení prodeje permanentek, jenž by mu zajistilo stabilní podporu fanoušků (spojenou se stabilním ziskem). Pro docílení této představy je třeba jak zvýšení nabízeného množství, či rozsahu výhod plynoucích z vlastnictví sezóních lístků, tak i jejich propagace, která souvisí právě s počtem či specializací jednotlivých členů marketingového oddělení. Bezesporu by pak mělo dojít k docenění vlivu sociálních sítí, které by v praxi znamenalo speciální tým, věnující se právě tomuto proudu komunikace, jenž by se zcela jistě, při využití síly značky Sparty, stal klíčovým.

Cestou k úspěchu je pak kromě výše uvedených návrhů, také udržování existence propracovaných marketingových kampaní, kterými se Sparta liší od všech tuzemských klubů.

5.3 New York Islanders

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">•Špičková sportovní úroveň•Skvělá lokalita•Vlastní TV kanál	<ul style="list-style-type: none">•Absence přímého kontaktu s fanoušky•Slabé sportovní výsledky•Nestabilita
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">•Jednotný platový strop v NHL•Plánované stěhování klubu•široký trh volného času v NY	<ul style="list-style-type: none">•-Plánované stěhování klubu•Rostoucí popularita ostatních sportů•Odliv fanoušků

5.3.1 Návrhy

Jako klub, který čelí široké konkurenci, by se měl New York islanders zaměřit hlavně na své silné stránky, mezi které nepochybně spadá titul účastníka NHL. Soutěž by proto měla být klubem více propagována jako celek, za pomoci všech možných mediálních prostředků, kterými klub disponuje, a to bez ohledu na jeho nepřilíš slavné výsledky z poslední doby.

Cesta ke zkvalitění nabízených služeb je pak nepochybně podmíněna vysokou úrovní komunikace, která by měla být zvýšena za pomoci rozšíření přímé komunikační vazby mezi příznivci a výkony pracovníky klubu, která zde momentálně chybí. Touto cestou by pak mělo docházet také k zviditelnění nově nabízených služeb či akcí spojených s fungováním klubu. Uvedená metoda, může být brána jako jakási kompenzace nepřilíš příznivých sportovních výsledků, a může hrát velmi důležitou roli v minimalizaci odlivu sportovních fanoušků, který je spojen právě s touto skutečností.

5.4 Detroit Red Wings

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">•Vysoký počet prodaných permanentek•Obrovská tradice•Stabilní cena vstupného	<ul style="list-style-type: none">•Nedostatečnost dostupnost vstupenek•Poměrně vysoké ceny vstupenek•Nedostatek otevřených tréninků
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">•Silná značka•Stabilní výsledky•Extrémní množství příznivců	<ul style="list-style-type: none">•Nedostatečná komunikace se zahraničními fanoušky•Osobní vlastnictví klubu

5.4.1 Návrhy

Ze SWOT analýzy Red Wings je zřejmé, že klub, i přes svůj téměř ideální chod, dostatečně nevyužívá svého tržního potenciálu. Jako možné řešení připadá v úvahu jak zvýšení kapacity arény (které by však bylo finančně nákladné), tak i zlepšení komunikace se zahraničními fanoušky, které by nepochybně dopomohlo klubu k příjmům spojených se značkou Red Wings, jejíž síla je globálně nezpochybnitelná.

Při kombinaci uvedeného zvýšení kapacity a dalšího návrhu, v podobě snížení ceny vstupenek, by došlo k možnému monopolnímu postavení klubu na místním trhu, jenž je mimo jiné složen také z ostatních sportů na špičkové úrovni. Co se týče prodeje permanentek, lze klubu jen málo vytknout, a důkazem toho jsou procentuálně velmi vysoké zisky, plynoucí z prodeje právě tohoto typu vstupenek. Za možný návrh, lze tedy považovat zachování nastolených trendů zahrnujících schopnost pružné reakce na stále měnící se potřeby příznivců klubu.

6 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena jak na komparaci marketingu jednotlivých českých a zámořských klubů, tak i na porovnání stejného ukazatele dvou špičkových hokejových soutěží.

Zvolené téma je velmi aktuální vzhledem k dnešnímu trendu globalizace, který byl v práci několikrát zdůrazněn. S tímto faktem souvisí postupné propojování nejen herního stylu spojeného s přesuny hráčů, ale také způsobu marketingové snahy, kterou kluby vyvíjí.

V první části materiálu byly vymezeny pojmy v něm užitě, či s tématem úzce související. V druhé části pak došlo k samotnému řešení uvedeného tématu. Jako nástroj tohoto šetření byl zvolen hloubkový rozhovor, který je vzhledem k odbornosti problému jak nejvěrohodnější, tak i nejvhodnější. Toto interview bylo vedeno s vrcholovými zástupci jednotlivých klubů za pomoci kterých jsme pronikli do jejich interního prostředí, a seznámili se s úhlem pohledu vybraných organizací na dnešní trh.

Po analýze jednotlivých okruhů rozhovoru, které byly rozděleny na otázky týkající se propagace klubu, komunikace s fanoušky, vstupenek a opatřeny krátkým komentářem, došlo k porovnání těchto výsledků v hromadné komparaci. Pro následné shrnutí pak byla, po zvážení, vybrána SWOT analýza, která je nejvhodnější metodou zhodnocení jednotlivých stránek klubu, které jsou pro marketing klíčové. Toto shrnutí pak bylo doplněno o návrhy řešení daných situací jednotlivých organizací.

Pro realizaci práce bylo zapotřebí jak trpělivosti při čekání na odpověď od jednotlivých zástupců klubu, tak i znalosti anglického jazyka, na jehož základě bylo možné celou mezinárodní komparaci provést.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Akademické zdroje :

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada publishing a.s., 2007, 278 s., ISBN 978-80-247-1535-3
- [2] DALE Ernest. *Management: Theory and Practise*, 1. vyd. Cebu city, Philipines: Rex bookstore Inc., 1969. 786 s. ISBN 971-23-1328-X
- [3] DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*, 1. vyd. Ostrava: VŠBTUO, 2002. 121 s. ISBN 80-248-0130-2
- [4] DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*, 1. vyd. Ostrava: VŠBTUO, 2009. 88 s. ISBN 80-248-0827-7
- [5] FRANK, Jozsa Jr. *Global Sports: Cultures, Markets and Organizations*. 1. vyd. Londýn: World Scientific, 2009. 315 s. ISBN 98-12835-69-5
- [6] HANLON, HUMAN KINETICS (organizace). *The Sports Rules Book*. 1. vyd. Champaign, Illinois: Human Kinetics, 2009. 318 s. ISBN 0880118075
- [7] IRWIN, George TERRY, Leslie RUE. *Principles of Management*. 4. vyd. New York, New York : McGraw-Hill, 1985. 159 s. ISBN 025602717X
- [8] JAROŠOVÁ, Darja. *Metodologie výzkumu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2007. 69 s. ISBN 978-80-248-1286-1.
- [9] KINCL, Kolektiv. *Marketing podle trhů*, 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-02-8
- [10] KOTLER, Kevin KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Přel. Š. Černá, V. Faktor, T. Juppá. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-359-5.
- [11] KOTLER, Veronica WONG., John SAUNDERS, Gary ARMSTRONG. *Moderní Marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 1041 s. ISBN 0273684566
- [12] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada publishing a.s., 2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2

[13] MULLIN, Stephen HARDY, William SUTTON. *Sport Marketing*. 3. vyd. Champaign, Illinois : Human Kinetics, 2007. 539 s. ISBN 0-7360-6052-9

[14] STONER, Charles WANKEL. *Management*. 1. vyd. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall International, 1986. 714 s. ISBN 01-35497-83-3

[15] STRÁNSKÝ, Kamil ONDROUŠEK. *Historie československého a českého hokeje 1908 – 1999*. 1. vyd. Praha : Vyšehrad, 1999. 182 s., ISBN 80-7021-308-6

[16] SYNEK, Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková Ekonomika*. 5.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3

[17] TÁBORSKÝ, František. *Sportovní hry II*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 172 s. ISBN 80-24713-30-6

Internetové zdroje:

[18] HOCKEY HISTORY [on-line]. 2012. [citováno 2012-25-03]. Dostupné z <http://www.sportsknowhow.com/hockey/history/hockey-history-2.shtml>

[19] WIKIPEDIA, otevřená encyklopedie [online]. 2011. [citováno 2012-07-04]. Dostupná z <http://www.wikipedia.org>

[20] HC BÍLÍ TYGŘI LIBEREC, Oficiální stránky [on-line]. 2012. [citováno 2012-10-04]. Dostupné z <http://www.hcbilitygri.cz/>

[21] HC SPARTA PRAHA, Oficiální stránky [on-line]. 2012. [citováno 2012-10-04]. Dostupné z <http://www.hcsparta.cz/>

[22] NEW YORK ISLANDERS, Oficiální stránky [on-line]. 2012. [citováno 2012-14-04]. Dostupné z <http://islanders.nhl.com/>

[23] DETROIT RED WINGS, Oficiální stránky [on-line]. 2012. [citováno 2012-14-04]. Dostupné z <http://redwings.nhl.com/>

SEZNAM ZKRATEK

Z angl. – z anglického

Tzv. – tak zvaný

Atpd. – a tak podobně

Viz. – k nahlédnutí

V.I.P. – very important person (velmi důležitá osoba)

Pozn. – poznámka

P.R. – public relations (vztahy s veřejností)

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že:

- jsem byl seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě, dne 17. dubna 2012

Jiří Kreisinger

Podpis:

Trvalé bydliště studenta:

Nad Chmelnicí 260, Velehrad, Česká Republika

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Pozvánka na Hockey Fest Detroit 2011

Příloha č. 2: Obrázek z konání Draft Party 2011 (NY Islanders)

Příloha č. 3: Originální zápis rozhovoru v anglickém jazyce (NY Islanders)

Příloha č. 4: Originální zápis rozhovoru v anglickém jazyce (Detroit Red Wings)

PŘÍLOHA Č. 1: Pozvánka na Hockey fest Detroit 2011



PŘÍLOHA Č. 2: Obrázek z konání Draft Party 2011 (NY Islanders)



PŘÍLOHA Č. 3: Originální zázpis rozhovoru v anglickém jazyce (NY Islanders)

Promotion of organization:

Does your organization cooperate with any other marketing agency, or is marketing team simply built by people from your own sources? *We have used an outside Marketing firm on occasion.*

By what kinds of media is your organization being promoted? *Print media, social media, web, radio, tv.*

Do you produce any effort to flexibly react to steps made by your potential competitors (other sport organizations in town)? *No. we don't attack other teams in our marketing. Conversely, we promote our match-ups with our most heated rival the New York rangers.*

How important is according to your opinion Marketing in matter of revenues generally? *Marketing helps, but we rely on our sales reps to generate most of the revenue.*

Is it nowadays getting harder to find a major sponsors? *Yes. The economy has hurt our sponsorships.*

What age structure does have your marketing team, and how many people does it include? *What are the ages of our Marketing Team members? They range from age 24 to 34. Our team Includes 17 people.*

Are players getting involved in promoting your organization except by performance on ice ring? *The NHL Collective Bargaining Agreement does allow each NHL team to use their players in marketing. We abide by the CBA and often have our players involved in advertising.*

Are you also trying to promote the organization internationally ? How? *We do have a website, facebook and twitter marketing strategy. Other than that, we do not specifically target the international market.*

Communication with fans:

What kind of media represents the most significant part of your communication with fans? *I would say our tv coverage.*

How often are you trying to manage a meeting event among players and fans, and how important , according to your opinion, this action is in matter of creating the fan base? *We do host open meet and greets with players and fans, and we also hold exclusive meet n greets for our season ticket holders. We find this does help in generating interest and helps build the fan base.*

Are you trying to communicate with fans on international level, or you primarily stay focused on home market? *We primarily focus on the home market.*

Does there exist any event for fans which has become a tradition? *We host an NHL Draft Party each June. This event has grown in popularity over the last 4-5 years.*

How important role, in matter of communication between the organization and fans, does play sale of team's souvenirs (jerseys , caps, scarfs, ect..) ? *We do promote merchandise sales on our Jumbotron scoreboard during our home games. We recently opened up a new team store in our arena, and have been promoting that new edition to our Merchandise plan.*

Does your organization dispose of special team which is taking care of relations between organization and fans via Facebook and Twitter? And, are social networks, according to your opinion playing a significant role in marketing of your organization or in sport marketing generally? We do have a Social Media Dept. which concentrates on Facebook and Twitter. It is a small department, but is gaining momentum.

How are you searching for fan's needs in order to ensure their comfort? We lack a direct line of communication between fan and customer service. We rely on the fan to alert us if something is wrong, and have to work on becoming more pro-active.

Are you cooperating with fanclub? We do have a Booster Club and provide players at their meetings 2 or 3 times a year.

Tickets:

In how long time intervals had been the price of tickets changing during the last seasons? We usually adjust our ticket pricing once a year. Based on the ticket sales throughout that year, we may run ticketing specials on occasion, to help a game that may not be selling very well.

Are you providing an option to buy tickets in form of family packages? We do have a "Family Fun pack" and "value Pack" which we target to families. Affordable tickets, in groups of four or two, with food vouchers.

Is there any family sector reserved on home games? We do not have any family sections, or non-alcoholic sections reserved at our arena.

What part of entire revenues from ticket's sale (in percents) are representing revenues from season tickets? I am not sure. I would say about 60% of our total capacity.

Do the owners of season tickets have any benefits in comparison with holders of ordinary, one-game, tickets? Yes. They get a discount off their tickets, and we provide various benefits such as parking, player meet and greets or merchandise.

Are your on-ice work outs accessible for the public? Usually once or twice a year we will host an open practice.

How (by what ways) can fans buy tickets for the game?? You may purchase tickets through our offices, online via Ticketmaster.com, or in person at the Nassau Coliseum Box Office.

Name of the organization: New York Islanders

Answered by: Kerry Cornils, Director of Customer Service

Date: March 6, 2012

PŘÍLOHA Č. 4: Originální zápis rozhovoru v anglickém jazyce (Detroit Red Wings)

Promotion of organization:

Does your organization cooperate with any other marketing agency, or is marketing team simply built by people from your own sources? Yes, we have an outside agency that we source but primarily for TV and Radio only. We are moving away from them and keeping everything internal starting next season.

By what kinds of media is Your organization being promoted? Social, print, TV, Radio, Billboard, Direct Mail, email, website, promotions, ect.

Do you produce any effort to flexibly react to steps made by your potential competitors (other sport organizations in town)? No, we monitor what they are doing but never really need to react. My competition is not other sports teams per say but anywhere a consumer is spending their disposable income ie restaurants, movies, theaters, concerts, events et.

How important is according to your opinion Marketing in matter of revenues generally?

Extremely important but you need to measure everything to truly define your success.

Is it nowadays getting harder to find a major sponsors?

Yes and No. You need to justify to sponsors why they need to spend with your organization over others. The Red Wings are a dominant brand in the marketplace but it is still difficult being that most companies have tightened their marketing budgets, especially in a recession.

What age structure does have your marketing team, and how many people does it include?

A staff of 20 people in an age range from 22 to 46 years old

Are players getting involved in promoting your organization except by performance on ice ring?

Yes, we have made a concerted effort for our players to be out in the community more. It is the best form of advertising. Performance only does so much.

Are you also trying to promote the organization internationally ? How? Yes. We keep all employees informed of different initiatives and we try to get them all involved. Meetings, internal website, email, events, et.

Communication with fans:

What kind of media represents the most significant part of your communication with fans?

Probably social media. We have over 1.2 million facebook friends and over 100,000 on Twitter

How often are you trying to manage a meeting event among players and fans, and how important, according to your opinion, this action is in matter of creating the fan base? We have different events (approximately 20) where fans and season ticket holders can interact with players. Extremely important.

Are you trying to communicate with fans on international level, or you primarily stay focused on home market? I don't invest money in communicating with international fans (unless you include Canada which is on our border)but I do invest in resources such as a social media manager. Social Media and website are best.

Does there exist any event for fans which has become a tradition?

Hockeyfest which is a big festival that kicks off the season.

How important role, in matter of communication between the organization and fans, does play sale of team's souvenirs (jerseys, caps, scarfs, ect..) ? *Extremely important. You have to listen to your fans more nowadays.*

Does your organization dispose of special team which is taking care of relations between organization and fans via Facebook and Twitter? And, are social networks, according to your opinion playing a significant role in marketing of your organization or in sport marketing generally?

Yes, we have more of a reliance on social media each and every year.

How are you searching for fan's needs in order to ensure their comfort? *Through surveys and focus groups.*

Are you cooperating with fanclub? *Yes, they volunteer for a number of events.*

Tickets:

In how long time intervals had been the price of tickets changing during the last seasons?

We kept stable for 8 years and then had slight increases the past 2 years

Are you providing an option to buy tickets in form of family packages?

Yes, the Coke Zero Family Pack starting at \$54 for 2 tickets, 2 hot dogs, and 2 Cokes

Is there any family sector reserved on home games? *No. There is not such a service at this time.*

What part of entire revenues from ticket's sale (in percents) are representing revenues from season tickets? *We are privately owned and I cannot give you exact number. However, it is close to 80% of our total capacity for Red Wings home games.*

Do the owners of season tickets have any benefits in comparison with holders of ordinary, one-game, tickets? *Yes numerous benefits. Go to our website and see the benefits. www.redwings.com*

Are your on-ice work outs accessible for the public? *Yes. Couple of times a year. there is possibility for our fans to visit opened work outs.*

How (by what ways) can fans buy tickets for the game?? *Phone, box office, ticket exchange, ticketmaster, website, mobile app.*

Organization: Detroit Red Wings

Answered by: Rob Mattina, Director of marketing

Date: 3/6/12